



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La necesidad de la figura del Segundo Jefe en la organización militar

Autor

José Germán Serrano Martínez

Directora académica

Dra. Montserrat Aiger Vallés

Director militar

Comandante D. Raúl López Resusta

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág. 1
2. METAANÁLISIS	Pág. 2
2.1. Estrategia de análisis	Pág. 2
2.2. Análisis documental	Pág. 2
2.2.1. Fuentes primarias	Pág. 2
2.2.2. Páginas webs	Pág. 3
2.2.3. Base de datos (PsycINFO)	Pág. 4
2.3. Análisis conceptual de la figura del Segundo Jefe	Pág. 5
2.3.1. Antecedentes históricos	Pág. 5
2.3.2. Figura del Segundo Jefe en España	Pág. 7
2.3.3. Figura del Segundo Jefe en otros ejércitos	Pág. 12
2.4. Conclusiones	Pág. 17
3. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	Pág. 18
3.1. Propuesta metodológica. La encuesta	Pág. 18
3.1.1. Muestra	Pág. 18
3.1.2. Instrumento de evaluación	Pág. 19
3.1.3. Resultados	Pág. 20
3.1.4. Discusión y conclusiones	Pág. 27
3.2. Propuesta aplicada	Pág. 27
3.2.1. Presentación	Pág. 27
3.2.2. Encuadre teórico	Pág. 28
3.2.3. Protocolo de intervención	Pág. 34
4. VALORACIONES FINALES	Pág. 37
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pág. 39
6. ANEXOS	Pág. 46

Índice de Tablas

Tabla 1.	Categorías utilizadas en el análisis de contenido.	Pág. 2
Tabla 2.	Presentación de las tipologías que incluyen las fuentes primarias.	Pág. 3
Tabla 3.	Civilización, periodo histórico, nomenclatura y rango del Segundo Jefe.	Pág. 6
Tabla 4.	Rango y ubicación del 2º Jefe en las Fuerzas Armadas españolas.	Pág. 8
Tabla 5.	Funciones secundarias del 2º Jefe por ejército y unidades en España.	Pág. 10
Tabla 6.	Presencia del 2º Jefe en misiones internacionales.	Pág. 12
Tabla 7.	Ejército, unidad, nomenclatura y rango del 2º Jefe en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos.	Pág. 13
Tabla 8.	Ejército, unidad, nomenclatura y rango del 2º Jefe en las Fuerzas Armadas de Reino Unido.	Pág. 15
Tabla 9.	Ejército, unidad, nomenclatura y rango del 2º Jefe en las FAS de Israel.	Pág. 16
Tabla 10.	Clasificación de las preguntas por área y bloque.	Pág. 19
Tabla 11.	Clasificación de las preguntas en función de tipo y área.	Pág. 20
Tabla 12.	Factores de liderazgo estratégico y eficaz.	Pág. 29
Tabla 13.	Primeros estilos de liderazgo, definición y características.	Pág. 29
Tabla 14.	Nuevos estilos de liderazgo, definición y características.	Pág. 30
Tabla 15.	Factores estructurales y de proceso.	Pág. 32
Tabla 16.	Protocolo de actuación del 2º Jefe en una Compañía de Infantería Ligera.	Pág. 36

Índice de Figuras

Figura 1.	Información del Segundo Jefe en Fuentes Primarias.	Pág. 3
Figura 2.	Categorización de la información encontrada en páginas webs específicas sobre la figura del Segundo Jefe.	Pág. 4
Figura 3.	Distribución de la temática del estudio vinculado a “military” and “leader” and “second”.	Pág. 4
Figura 4.	Evolución del número de publicaciones, actualmente con tendencia negativa.	Pág. 5
Figura 5.	Porcentaje de Segundos Jefes en cada ejército de España.	Pág. 8
Figura 6.	Funciones secundarias del Segundo Jefe en las Fuerzas Armadas de EE.UU.	Pág. 14
Figura 7.	Funciones secundarias del Segundo Jefe en las Fuerzas Armadas de Reino Unido.	Pág. 16
Figura 8.	Funciones secundarias del Segundo Jefe en las Fuerzas Armadas de Israel.	Pág. 17
	ENTREVISTA INICIAL	
Figura 9.	Datos de la pregunta 1. ¿Conoce la figura del Segundo Jefe?	Pág. 21
Figura 10.	Datos de la pregunta 2. ¿Tiene o ha tenido relación con algún 2º Jefe?	Pág. 21
Figura 11.	Datos de la pregunta 3. ¿Usted ha sido o es Segundo Jefe?	Pág. 21
Figura 12.	Datos de la pregunta 4. ¿Tiene usted conocimiento del puesto de 2º Jefe en otros ejércitos?	Pág. 21
	CUESTIONARIO GENERAL	
Figura 13.	Resultados categorizados sobre el Liderazgo en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 22
Figura 14.	Resultados categorizados sobre los estilos de Liderazgo en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 22
Figura 15.	Resultados categorizados sobre las Habilidades en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 23
Figura 16.	Resultados categorizados sobre el Competencias en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 23
Figura 17.	Resultados categorizados sobre la Comunicación en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 24
Figura 18.	Resultados categorizados sobre Instrucción y Adiestramiento en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 24

CUESTIONARIO ADICIONAL PARA SEGUNDOS JEFES

Figura 19.	Resultados categorizados sobre el Liderazgo en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 25
Figura 20.	Resultados categorizados sobre los estilos de Liderazgo en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 25
Figura 21.	Resultados categorizados sobre las Habilidades en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 25
Figura 22.	Resultados categorizados sobre el Competencias en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 26
Figura 23.	Resultados categorizados sobre la Comunicación en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 26
Figura 24.	Resultados categorizados sobre Instrucción y Adiestramiento en la figura del Segundo Jefe.	Pág. 27
Figura 25.	Organigrama de una Compañía de Infantería Ligera.	Pág. 34

Lista de Abreviaturas

2IC: Second-in-Command (Segundo Jefe en los ejércitos de Estados Unidos, Reino Unido).

AMC: Mando de Material del Ejército de Tierra (Estados Unidos).

ATALANTA: Lucha contra la piratería y el tráfico de armas.

BOD: Boletín Oficial de Defensa.

BOE: Boletín Oficial del Estado.

BRIMAR: Brigada de infantería de Marina.

BRIPAC: Brigada Paracaidista.

EA: Ejército deL Aire

EE.UU: Estados Unidos

E.M.: Estado Mayor

EMAD: Estado Mayor de la Defensa

ET: Ejército de Tierra

EUTM: Misión de Entrenamiento de la Unión Europea

FAMET: Fuerzas Aeromóviles del Ejército de Tierra

FAS: Fuerzas Armadas

FF.AA.: Fuerzas Aéreas

FGNE: Fuerza de Guerra Naval Especial

FM: Manual de Campaña

FORSCOM: Mando de Fuerzas del Ejército de Tierra (Estados Unidos).

IG: Instrucción General

IP: Instrucción Permanente

IPEC: Informe Personal de Evaluación y Clasificación.

ISAF: Fuerza Internacional para la Asistencia a la Seguridad.

MACAN: Mando Aéreo de Canarias

MACOM: Mando Aéreo de Combate

MAGEN: Mando Aéreo General

MOE: Mando de Operaciones Especiales

MOPS: Mando de Operaciones

OR: Orientaciones (Publicación militar).

OTAN: Organización para el Tratado del Atlántico Norte

SLP: Standarization Language Procedure (Perfil lingüístico de un idioma).

TEAR: Tercio de la Arma.

TRADOC: Training and Doctrine Command (Mando de Adiestramiento y Doctrina - EE.UU.).

UME: Unidad Militar de Emergencias

XO: Executive Officer (Segundo Jefe en los ejércitos de Estados Unidos, Reino Unido).

1. Introducción

Este Trabajo Final de Grado se concreta en dos fases. La primera con un metaanálisis para revisar la evolución histórica de la figura del Segundo Jefe, cómo se estructura hoy en día en el ejército español y en otros. La segunda para realizar una posterior propuesta de intervención sobre dicha figura.

Este proyecto está vinculado a unas prácticas externas realizadas durante el cuarto curso del Grado de Ingeniería de Organización Industrial impartido por el Centro Universitario de la Defensa a los futuros oficiales del Ejército de Tierra de España. Estas prácticas se llevaron a cabo en una de las compañías de la Brigada de Infantería Acorazada Guadarrama XII. Durante el periodo en esta unidad se desarrollaron numerosas actividades de instrucción y adiestramiento (marchas, tiro, mantenimiento) que complementaron parte de mi formación académica, no pudiendo establecer contacto con la figura del Segundo Jefe debido a la ausencia de la misma. Sin embargo, sí se pudo extraer información mediante una entrevista efectuada a un grupo de integrantes de la unidad.

El objetivo general es proponer la implantación la figura del Segundo Jefe en una Compañía de Infantería Ligera. Para la consecución del mismo se analizará dicha figura a través de un metanálisis y una encuesta. Además se definirá un protocolo de actuación de las funciones y competencias del Segundo Jefe.

El presente trabajo se divide en cuatro grandes bloques. El primero de ellos es un metaanálisis que permitirá clarificar qué es la figura del Segundo Jefe, qué importancia ha tenido en la evolución histórica y si en la actualidad tiene un rol específico, con funciones delimitadas dentro de cada ejército. El segundo integra una propuesta metodológica con la creación de una encuesta. El tercero contiene la propuesta de intervención aplicada de la figura del Segundo Jefe para su implantación en una Compañía de infantería Ligera del Ejército de Tierra. Finalmente, el cuarto bloque concluye con una reflexión crítica y una conclusión.

2. METAANÁLISIS

El metaanálisis se realiza sobre la figura del Segundo Jefe a través de dos grandes bloques. El primero a partir de las bases documentales y en el segundo se efectúa un análisis conceptual.

2.1. Estrategia de análisis

Para llevar a cabo el metaanálisis de las fuentes documentales que responde a la pregunta ¿dónde se ha publicado la información referente a la figura del Segundo Jefe? se recurre a la base de datos Psycinfo, fuentes primarias y secundarias y búsquedas especializadas en páginas webs (Intranet de Defensa, Páginas oficiales de Estados Unidos, Reino Unido e Israel) vinculadas con el ejército.

El análisis conceptual que responde a la pregunta ¿qué sabemos de la figura del Segundo Jefe? se ha estructurado en tres ejes: a) Antecedentes históricos. Evolución del Segundo Jefe en diferentes momentos y etapas históricas, b) Figura del Segundo Jefe en España que explica la situación dentro de la organización de las Fuerzas Armadas (FAS), c) Figura del Segundo Jefe en otros países, donde se describe su posición en los ejércitos de Estados Unidos, Reino Unido e Israel con el objetivo de establecer una comparativa con el ejército español.

En el proceso se ha empleado un análisis de contenido, aplicando una metodología sistemática basada en diez categorías (ver Tabla 1) para delimitar los aspectos referentes a la figura del Segundo Jefe con el fin de unificar la información obtenida en ambos bloques.

Para la búsqueda protocolizada de la información disponible se han elaborado una serie de tablas (ver Anexo 1) donde se muestran los datos de acuerdo a las categorías preestablecidas.

Tabla 1. Categorías utilizadas en el análisis de contenido.

Categorías				
▪ Origen (civilización)	▪ Ejército	▪ Ubicación	▪ Función principal	▪ Requisitos
▪ Nomenclatura	▪ Rango	▪ Cargo adicional	▪ Funciones secundarias	▪ Misiones internacionales

2.2. Análisis documental

En este apartado se muestra información porcentuada de los tres tipos de fuentes utilizadas para la investigación, en la que se ha obtenido el 62% relativo a fuentes primarias, el 34% a páginas webs y el 4% a bases de datos documentales.

2.2.1. Fuentes primarias

En la Figura 1 se detalla la distribución de las fuentes primarias consultadas, siendo la tipología manuales donde se ha encontrado más información, seguida de libros y artículos.

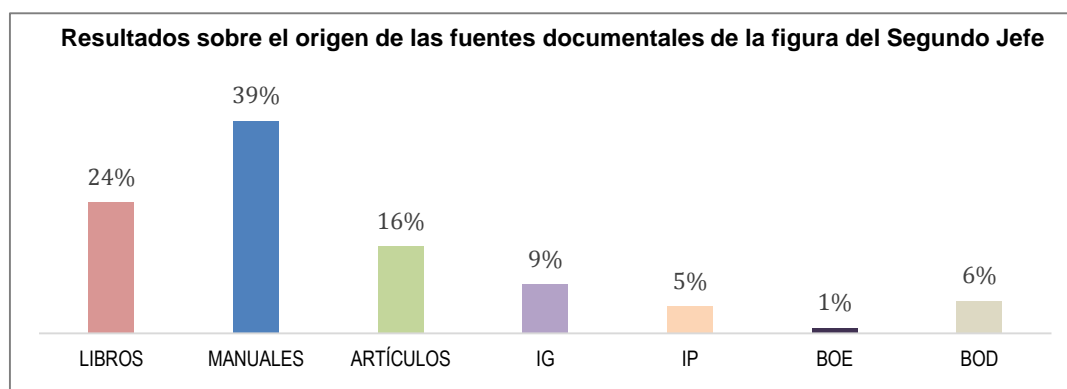


Figura 1. Información del Segundo Jefe en fuentes primarias.

Nota. IG = Instrucciones Generales; IP = Instrucciones Permanentes; BOE = Boletín Oficial del Estado; BOD = Boletín Oficial de Defensa.

Se puede consultar en la Tabla 2 la relación de contenido que incluye cada tipología en las bases documentales. Se observa que la mayor cantidad de información acerca de la figura del Segundo Jefe se focaliza en fuentes primarias (libros y manuales) sobre el origen en un 29% y el 22% sobre funciones secundarias.

Tabla 2. Presentación de las tipologías que incluyen las fuentes primarias.

Categorías	Libros	Manuales	Artículos	IG	IP	BOE	BOD
Origen (civilización)	29%	29%	20%	10%	10%	25%	20%
Nomenclatura	10%	10%	8%	10%	10%	12%	15%
Ejército	9%	8%	8%	10%	10%	12%	15%
Rango	8%	7%	7%	10%	10%	9%	15%
Ubicación	8%	7%	6%	10%	10%	12%	15%
Cargo adicional	2%	5%	4%	10%	10%	8%	8%
Función principal	8%	10%	9%	15%	15%	9%	7%
Funciones secundarias	22%	22%	15%	15%	15%	13%	5%
Requisitos	4%	1%	8%	10%	10%	0%	0%
Misiones internacionales	0%	1%	15%	0%	0%	0%	0%

2.2.2. Páginas webs

En lo que respecta a las búsquedas realizadas en las páginas webs¹ que mayoritariamente (35%) hay información referente al origen (civilización histórica) frente a un porcentaje menor en las categorías sobre cargo adicional y misiones internacionales. En general

¹ Se han realizado tres búsquedas principales: *Internet* con los buscadores «Segundo Jefe militar antecedentes históricos» «Segundo Jefe ejército por siglos», *Intranet de Defensa* con los buscadores «Segundo Jefe» «Segundo Comandante», *Páginas oficiales del ejército de Estados Unidos, Reino Unido e Israel* con los buscadores «Vice Chief», «Deputy Commander», «Executive Officer», «Second-in-Command».

hay información vinculada a la nomenclatura, ejército, rango, ubicación, función principal, funciones secundarias y requisitos (ver Figura 2).

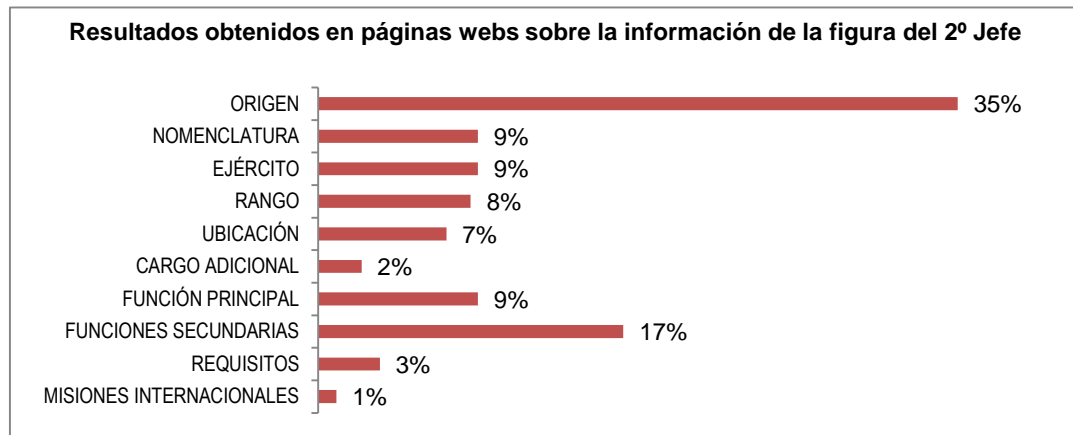


Figura 2. Categorización de la información encontrada en páginas webs específicas sobre la figura del Segundo Jefe.

2.2.3. Base de datos (PsycINFO)

Una primera búsqueda en la base de datos PsycINFO con los descriptores “military” and “leader” and “second” durante el periodo de (1943-2015) nos ofrece un total de 46 documentos. De estos, el 43,5% corresponde a artículos, el 34,8% a capítulos de libros, el 17,4% a tesis doctorales y el 4,3% a libros. Las temáticas de estudio encontradas se centran en seis bloques (ver Figura 3). Mayoritariamente son trabajos sobre estilos de liderazgo y en menor frecuencia temáticas relacionadas con la psicología médica militar.



Figura 3. Distribución de la temática de estudio vinculado a “military” and “leader” and “second”.

Las publicaciones anuales encontradas han sido muy escasas, destacando un incremento significativo en el 2006 (ver Figura 4).

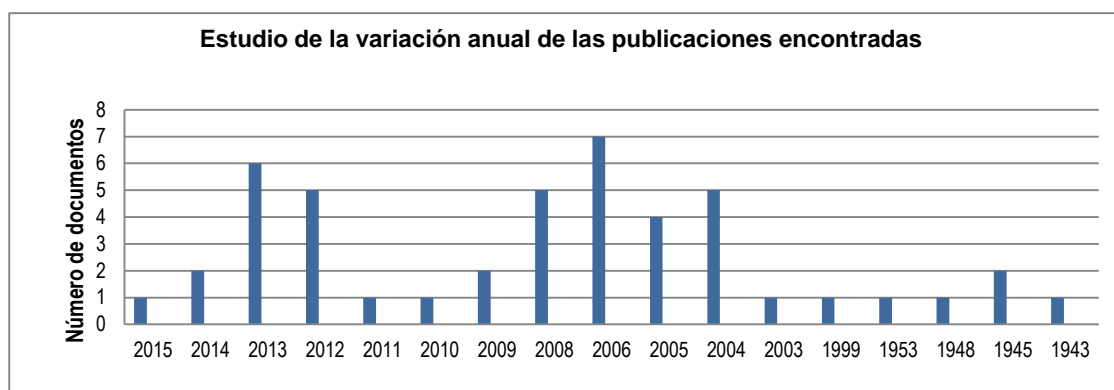


Figura 4. Evolución del número de publicaciones, actualmente con tendencia negativa.

Una segunda búsqueda efectuada con los descriptores “second in command” and “military” and “historical background” no ha proporcionado ninguna información.

Con la búsqueda de los descriptores “Spain Armed Forces” and “organization” se encuentran dos resultados. El primero trata de una encuesta de la OTAN sobre capacitación en salud mental en reclutas del ejército (2013) y el segundo sobre cultura y seguridad en aviación militar (2000). Por el contrario, la búsqueda realizada con los descriptores “Spanish Army” and “second in command” revela que no hay publicaciones al respecto.

Por otra parte, los descriptores “leadership” and “Executive Officer” han aportado 1 documento sobre la relación entre la inteligencia emocional y la efectividad del liderazgo de los oficiales de la Armada (2015). Finalmente, en una última búsqueda con los descriptores “leader” and “military” and “deputy commander” se obtiene 1 artículo sobre los efectos recíprocos entre la eficacia del líder y del seguidor a nivel longitudinal (1997).

Con esta información podemos determinar que la figura del Segundo Jefe es un área poco estudiada.

2.3. Análisis conceptual de la figura del Segundo Jefe

A continuación se presenta la búsqueda conceptual de la figura del Segundo Jefe sistematizada alrededor de tres ejes: (a) antecedentes históricos, (b) figura del Segundo Jefe en España y (c) figura del Segundo Jefe en otros ejércitos (Estados Unidos, Reino Unido e Israel).

2.3.1. Antecedentes históricos

El **origen** del Segundo Jefe en la organización militar ha estado presente desde el año 700 a.C. hasta la actualidad. A lo largo de todos estos siglos se puede constatar su existencia en dos civilizaciones: la oriental y la occidental. La primera referencia obtenida se ubica en el continente asiático, posteriormente se observa una tendencia de esta figura hacia el mundo occidental, sobre todo en el continente europeo.

La **nomenclatura** específica y característica con la que se le designa varía dependiendo de la civilización y el periodo histórico (ver Tabla 3).

Tabla 3. Civilización, periodo histórico, nomenclatura, ejército y rango del Segundo Jefe (Acosta y Lago, 2005; Ariel, 2005; Casio, 2004; Castillo, 2011; Greogri y Torres, 2010, 2012; Hermoso de Mendoza, 2013; Martínez y Sánchez de Toca, 2006; Ministerio del Ejército, 1942; Ruiz, 2015; Scarrow, 2002; Torrejón, 1997; Vadillo, 1991).

Civilización	Época	Nomenclatura	Ejército	Rango
Oriental	700 a.C.	Turtan	Asirio	Oficial Superior
Occidental	S. III - II a.C.	Ouragoi	Macedonio	Oficial
	S. I a.C.- I d.C.	Optio	Guardia Pretoriana	Suboficial
	S. I a.C. – V d.C.	Tribuno	Legión Romana	Oficial
	S. I a.C. – V d.C.	Gran Drungario	Flota Legión Romana	Oficial
	Edad Media	Alférez	Medieval	Oficial
	S. XVI-XVII	Sargento Mayor	Tercios de España	Oficial
	S. XVIII	Teniente de Fragata	Brigada de Artillería de Marina (Real Armada)	Teniente
	S. XIX	Segundo Jefe	Estado Mayor	General del Ejército
	S. XIX	Segundo Jefe	Batallón (Guardia Real Exterior de Infantería)	Teniente Coronel
	S. XIX	Segundo Jefe	Regimientos Provinciales	Teniente Coronel
	S. XIX	Segundo Jefe	Distritos Militares	Mariscal de Campo
	Fin s. XIX – Inicios XX	Segundo Jefe	Escuadrón de Escolta Real (Caballería)	Teniente Coronel
	S. XX	Segundo Jefe	División Azul (Infantería)	Coronel
	S. XX	Segundo Jefe	Comandancia de la Guardia Civil	Comandante

En relación al **rango** hay que destacar que la mayoría de los Segundos Jefes han sido Oficiales, exceptuando el caso del Optio que era un Suboficial.

Hasta el siglo XIX estaba presente mayoritariamente en el Ejército de Tierra y en menor medida en la Armada. Sin embargo, no consta ningún antecedente en el Ejército del Aire debido a su reciente creación en el siglo XX.

Respecto a las **funciones**, hay que distinguir la **principal** en todos los casos que consistía en asistir y suceder al mando. Además, tenían asignados otros **cometidos secundarios** entre los que predominaban los tácticos frente a los administrativos, operativos, logísticos, seguridad, instrucción y adiestramiento.

En el ejército macedonio, el *Ouragoi* como segundo jefe del syntagma² tenía funciones tácticas en el campo de batalla. Se situaba en la última fila en el extremo opuesto al jefe, con lo que si la falange tenía que darse la vuelta bastaba que los hombres volvieran sus picas y tomaba

² Formación militar creada por Filipo II que ideó un ejército compuesto por una falange que ofrecían al enemigo un frente de combate formado por 64 unidades llamadas *syntagma* de 256 hombres cada una. El *syntagma* se ordenaba con 16 filas y 16 líneas.

el mando (Acosta y Lago, 2005). En la guardia pretoriana, el *Optio* como segundo del centurión³ ayudaba en la instrucción de los legionarios y en asuntos administrativos. Tácticamente se posicionaba en la retaguardia de una centuria⁴ (Sánchez, 2012). Durante la Edad Media, el *Alférez*, lugarteniente del rey, además de ser el encargado de comandar el ejército, también era juez con autoridad para dirimir cualquier pleito, siendo su veredicto y su sentencia inapelables (Castillo, 2011). Otra figura que conviene resaltar es el *Sargento Mayor*, Segundo Jefe del Tercio, que tenía a su cargo la administración de la unidad y la instrucción táctica y de tiro (Martínez y Sánchez de Toca, 2006). Las funciones del *Segundo Jefe del Estado Mayor*, General del Ejército, incluían la comunicación de las órdenes y disposiciones del Generalísimo, atender a los reconocimientos, levantamiento de planos y aberturas de caminos, así como funciones logísticas (Gregori y Torres, 2012).

El cargo de Alférez y Sargento Mayor no son entendidos como en la actualidad, ya que en aquella época ostentaban mayor poder y responsabilidad.

En cuanto a los **requisitos**, en la mayoría de los casos este puesto exigía una alta competencia y cualificación. En el caso del *Tribuno* o Segundo Jefe del ejército romano, debía ser un hombre de cargo ecuestre con al menos cinco años de experiencia militar, aunque importaba más la posición aristocrática de la persona en cuestión que su idoneidad para el cargo (Le Bohec, 2004). Sin embargo, para llegar a ser *Optio*, se necesitaba cierta cultura, superar un examen y pruebas físicas, poseer valores como la valentía y la sensatez, llevar años de servicio en la legión romana pasando por rangos más bajos como probatus, miles gregarius e immnunis (Connolly, 1989). Durante la Edad Media, el cargo de *Alférez* o Segundo Jefe y brazo derecho del rey era otorgado de forma discrecional por el monarca y solía recaer prácticamente siempre en algún miembro de la nobleza. Su permanencia en el mismo dependía exclusivamente de la voluntad regia (Castillo, 2011). El *Sargento Mayor* o Segundo Jefe de un Tercio solía ser elegido en un principio por el Capitán General de entre los alféreces. Posteriormente, a partir de 1580 se seleccionaba de entre los capitanes propuestos por el Maestre de Campo; en los Regimientos era nombrado directamente por el Coronel (Cañete, 2014). De la misma forma, en el siglo XVIII para llegar a ocupar el puesto de Segundo Jefe de Brigada de Artillería de Marina era necesario ostentar el empleo de *Teniente de Fragata*, así como superar unas pruebas físicas, tener una recomendación y superar una formación en la Academia de Guardias Marinas (Todo a babor, 2003).

2.3.2. Figura del Segundo Jefe en España.

En relación a la **nomenclatura**, el cargo se define como *Segundo Jefe* o *Segundo Comandante*. La primera acepción está más extendida en el Ejército de Tierra (ET) y Ejército del Aire (EA), y la segunda en la Armada. Aunque existen unidades operativas del Ejército de Tierra en las que se utiliza el término Segundo Comandante.

³ Jefe de una centuria.

⁴ Espina dorsal de la legión, organización básica de combate (80 soldados).

De la información encontrada, se puede establecer el porcentaje de su presencia por ejército (ver Figura 5).

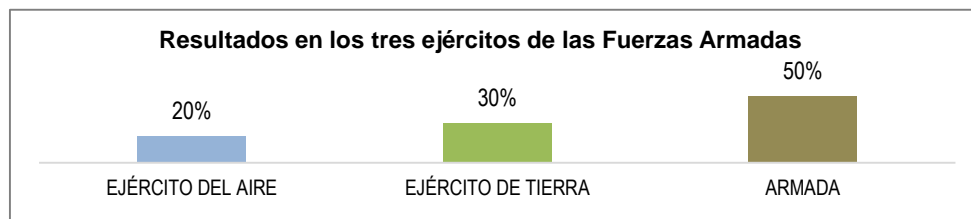


Figura 5. Porcentaje de Segundos Jefes en cada ejército.

Se presentan en la Tabla 4 los diferentes rangos y destinos del Segundo Jefe en las FAS, destacando que cada nivel de puesto orgánico lleva asociado un determinado empleo.

Tabla 4. Rango y ubicación del Segundo Jefe en las FAS españolas (Armada, 2011b, 2013, 2014; Ejército del Aire, 2007, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d; Ejército de Tierra, 1993, 2000, 2001, 2005, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b; Ministerio de Defensa, 2004, 2006, 2015b, 2015c; Prats y Ruiz, 2014⁵).

Rango	Ubicación
Teniente General	Estado Mayor de cada ejército.
General de División	Mando de Operaciones (MOPS) del Estado Mayor de la Defensa (EMAD), Unidad Militar de Emergencias (UME), Mando Aéreo de Combate (MACOM).
General de Brigada	Comandancias Militares de Ceuta y Melilla del Ejército de Tierra, Mando Aéreo General (MAGEN), Mando Aéreo de Canarias (MACAN), Comandancia General de Infantería de Marina.
Coronel	Brigada Paracaidista (BRIPAC), Fuerzas Aeromóviles (FAMET), Mando de Operaciones Especiales (MOE) del Ejército de Tierra, Brigada de Infantería de Marina (BRIMAR), Bases Aéreas de Torrejón y Zaragoza.
Teniente Coronel	Tercio Norte, Tercio Sur, Tercio de Levante, Agrupación de Madrid, Fuerza de Guerra Naval Especial (Fuerza de Infantería de Marina), 43 y 45 Grupo de Fuerzas Aéreas, Portaviones, Buques de Asalto Anfíbio.
Comandante	Batallones y Grupos de Desembarco de la BRIMAR, Unidad de Seguridad de Canarias (Fuerza de Infantería de Marina), Fragatas.
Teniente de Navío (Capitán)	Submarinos, Buques de Medidas Contra Minas, Patrulleros, Hidrográficos, Salvamento y Rescate (Armada).
Sargento 1º	Sección de Infantería Ligera, Sección de Infantería Mecanizada (Ejército de Tierra).
Sargento	Secciones de Infantería Mecanizada, Secciones de Fusiles y Armas (Infantería de Marina), Patrullas de reconocimiento y equipos básicos, operativos (Mando de Operaciones Especiales – Ejército de Tierra).
Cabo 1º	Pelotón de Infantería Mecanizada - Ejército de Tierra.

⁵ <http://intradef.mdef.es/portal/>

<http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>

http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio_de_Defensa/Estado_Mayor_de_la_Defensa

http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio_de_Defensa/Ejercito_de_Tierra

http://intra.ea.mdef.es/EA_INTRANET/En_el_Aire/index.html

Se puede determinar que hay una relación intrínseca entre el rango y el puesto orgánico que ostenta el Segundo Jefe, así pues, éste será de mayor graduación cuanta mayor entidad tenga la unidad.

La **función principal** del Segundo Jefe en los tres ejércitos es asegurar la sucesión y continuidad en el ejercicio del mando, aunque sea en diferentes unidades y rangos.

Las funciones secundarias se pueden clasificar en administrativas, operativas, tácticas, logísticas, seguridad, instrucción y adiestramiento. Se exponen a continuación las diferentes funciones secundarias que realiza el Segundo Jefe asociadas a los ejércitos y unidades (ver Tabla 5). Cabe destacar que en las bases documentales consultadas estas funciones aparecen descritas con más detalle en unas unidades que en otras.

- **Funciones administrativas (ADM)**

En los Estados Mayores de los tres ejércitos, los Segundos Jefes ejercen la organización, planificación, dirección, coordinación y control general de las actividades de su ejército (Ministerio de Defensa, 2014). Mediante Instrucciones Generales y Permanentes, el Jefe de Estado Mayor (E.M.) de cada ejército determina el área de competencias delegadas. En este caso pueden ser de firma en documentos para el desarrollo y notificación a los distintos Mandos y Organismos de todas las decisiones tomadas por el General Jefe (Ejército del Aire, 1986).

- **Funciones operativas (OP)**

En la Armada, el Segundo Comandante de buques Cazaminas debe estar en contacto con el Comandante para que toda acción sea concertada, coordinada y coherente. Durante el combate informará sobre la capacidad y disposición del buque (Armada, 2009a). En otras unidades como los Batallones de Desembarco de Infantería de Marina, el Segundo Comandante garantiza la acción del mando, así como el planeamiento y conducción de las operaciones⁶.

- **Funciones tácticas (TÁC)**

En el Ejército de Tierra, el Cabo 1º Segundo Jefe de Pelotón en una Sección de Infantería Mecanizada es responsable de todo lo concerniente al empleo táctico del Vehículo de Combate, distribuye y organiza al pelotón, asignando a cada componente su misión específica. Además, se encarga del empleo de los medios de transmisión, dirige el fuego y corrige el tiro (Ejército de Tierra, 2005).

- **Funciones logísticas (LOG)**

En el Ejército de Tierra, el Sargento que actúa de Segundo Jefe de la Patrulla de Operaciones Especiales durante el proceso de planeamiento, es el encargado de la ejecución de todas las actividades logísticas en el Área de Aislamiento (Ejército de Tierra, 2000). Así mismo, en

⁶ <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>

una Sección de Infantería Mecanizada, el Sargento 2º Jefe realiza los preparativos de combate atendiendo a las necesidades logísticas de la Sección, en lo referente a abastecimientos (subsistencias, municiones, carburantes y otros recursos) y mantenimiento (Ejército de Tierra, 1993, 2001).

- **Funciones de Seguridad (SEG)**

En buques cazaminas, el Segundo Comandante supervisa la puesta al día del Plan de Seguridad Física contra cualquier tipo de agresión, sabotaje, terrorismo o intrusión durante su estancia en puerto y distribuye al personal de acuerdo con la situación real de la plantilla y del equipo de Fuerza de Protección (Armada, 2009b). Participa como vocal en la Junta de Seguridad de Vuelo, foro para revisar los planes, procedimientos e instrucciones del buque (Armada, 2009a).

- **Funciones de instrucción y adiestramiento (I/A)**

En el Ejército de Tierra, el Coronel Segundo Jefe de la BRIPAC tiene atribuidas las competencias de coordinación y supervisión de la instrucción y adiestramiento orientada a conflictos venideros de las unidades subordinadas (Cortés, 2012). Del mismo modo, el Coronel 2º Jefe del MOE tiene asignada la inspección de todas las actividades de instrucción y adiestramiento (Ejército de Tierra, 2014b). El Sargento 2º Jefe de la Patrulla de Operaciones Especiales dirige y supervisa a los componentes del equipo en la ejecución de ensayos previos a la misión (Ejército de Tierra, 2000).

Tabla 5. Funciones secundarias del Segundo Jefe por ejército y unidades en España (Armada, 2004, 2007, 2009a, 2009b, 2009c, 2011b, 2013, 2014; Ejército del Aire, 2007, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d; Ejército del Tierra, 1993, 2000, 2001, 2005, 2006, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b; Prats y Ruiz, 2014⁷).

Ejército	2º Jefe / 2º Comandante en Mandos y Unidades	ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A
EMAD	Mando de Operaciones (MOPS) del Estado Mayor de la Defensa (EMAD).	x					
Tierra	Cuartel General (Estado Mayor).	x					
	Unidad Militar de Emergencias (UME), Comandancias Militares de Ceuta y Melilla.	x					
	Brigada Paracaidista (BRIPAC), Mando de Operaciones Especiales (MOE).	x	x				x
	Fuerzas Aeromóviles (FAMET).	x				x	x
	Sección de Infantería Ligera, Sección de Infantería Mecanizada.		x	x	x		x
	Patrullas de reconocimiento y equipos básicos, operativos del Mando de Operaciones Especiales.		x	x	x		x
	Pelotón de Infantería Mecanizada.			x			x

⁷ <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>

http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio_de_Defensa/Estado_Mayor_de_la_Defensa

Ejército	2º Jefe / 2º Comandante en Mandos y Unidades	ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A
Armada	Cuartel General (Estado Mayor).	x				x	
	Brigada de Infantería de Marina (BRIMAR),	x	x	x	x		x
	Tercio Norte, Tercio Sur, Tercio de Levante, Agrupación de Madrid, Fuerza de Guerra Naval Especial (Fuerza de Infantería de Marina).	x	x		x	x	
	Batallones y Grupos de Desembarco de la BRIMAR, Unidad de Seguridad de Canarias (Fuerza de Infantería de Marina).	x	x	x	x	x	
	Portaviones, Fragatas, Buques Anfibios, Buques de Medidas Contra Minas. Patrulleros, Submarinos.	x	x		x	x	x
	Secciones de Fusiles y Armas (Infantería de Marina).		x	x			x
Aire	Cuartel General (Estado Mayor).	x					
	Mando Aéreo de Combate (MACOM), Mando Aéreo General (MAGEN) y Mando Aéreo de Canarias (MACAN).	x					
	Bases Aéreas de Torrejón y Zaragoza, 43 y 45 Grupo de Fuerzas Aéreas (FF.AA.).	x	x		x	x	x

Nota. ADM = Administrativas; OP = Operativas; TÁC = Tácticas; LOG = Logísticas; SEG = Seguridad; I/A = Instrucción y Adiestramiento.

La mayoría de los Segundos Jefes tienen funciones administrativas, tanto en pequeñas como en grandes unidades, no pudiendo especificar cuáles por no estar disponible en fuentes públicas. Estas funciones en muchas ocasiones son determinadas por el jefe en reglamentos de carácter interno, información a la cual no se tiene acceso (ver Tabla 5).

Todas las funciones, tanto la principal como las secundarias, vienen acompañadas en muchos casos de un **cometido adicional**. Los Segundos Jefes, a su vez son jefes de algún área de trabajo asignada dentro de la unidad, por lo que se les atribuye una doble responsabilidad.

En el Mando de Operaciones del EMAD y en los Cuarteles Generales de cada ejército, el Segundo Jefe ostenta la jefatura del órgano de Estado Mayor (Ministerio de Defensa, 2015b). En el Ejército de Tierra, el Segundo Jefe de las FAMET ejerce el mando de la Jefatura de Helicópteros (Ejército de Tierra, 2013b). El Segundo Jefe del Mando Aéreo de Canarias también es Jefe del Sector Aéreo de las Palmas y el Segundo Jefe de la Base Aérea de Torrejón es al mismo tiempo Comandante Militar del Aeropuerto Madrid-Barajas (Ejército del Aire, 2007).

Requisitos. Los puestos de Estado Mayor requieren la obtención del Título de Diplomado en Estado Mayor y en la mayoría de los casos un elevado nivel en idiomas, generalmente inglés⁸.

En el Ejército de Tierra, el Segundo Jefe del MOE como parte de la estructura de mando es Diplomado en la Escuela Militar de Montaña y Operaciones Especiales de Jaca (Ministerio de Defensa, 2015a). En Patrullas de Operaciones Especiales, el cargo exige haber superado el curso de mando de unidades de operaciones especiales y una serie de pruebas físicas (Antón, 2013).

⁸ <http://intradef.mdef.es/portal/>

En la Armada, los Oficiales que optan al puesto de Segundo Comandante en Submarinos deben tener concedida la aptitud por el Comandante de la Flotilla de Submarinos, estar en posesión de un nivel mínimo de inglés con ningún rasgo por debajo de 2 en el SLP⁹ y estar incluido dentro de la zona de escalafón que se determine (Armada, 2011a).

En el Ejército del Aire, los Segundos Jefes de Bases Aéreas y de Grupos de Fuerzas Aéreas, deben ser pilotos con elevado nivel de inglés (Ejército del Aire, 2007).

Misiones internacionales. La Segunda Jefatura es de vital importancia al extrapolar el mando fuera del territorio nacional en este tipo de destacamentos. Según el contingente de la misión puede pertenecer a cualquiera de los tres ejércitos (Tierra, Armada, Aire) (ver Tabla 6).

Tabla 6. Presencia del 2º Jefe en misiones internacionales (González, 2011; Villarejo, 2013¹⁰).

Misión	Rango	Puesto
ISAF (Afganistán)	General de División ET	Segundo Jefe del Mando Conjunto de la ISAF
EUTM (Mali)	Coronel ET	Segundo Jefe en el adiestramiento de las FAS malienses
ATALANTA (Somalia)	Contralmirante	Segundo Comandante de la misión ATALANTA en el Cuartel General de Northwood (Reino Unido).

Nota. ISAF = Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad; EUTM = Misión de Entrenamiento para la Unión Europea; ATALANTA = Lucha contra la piratería y tráfico de armas.

2.3.3. Figura del Segundo Jefe en otros ejércitos

Se explora la figura del Segundo Jefe en los diferentes ejércitos. Se toma como referencia el ejército de Estados Unidos (EE.UU.) por su importancia a nivel mundial, el de Reino Unido como representante europeo e Israel como representante del ejército oriental.

▪ Estados Unidos

Lidera este concepto y es considerado de vital importancia en su organización, debido a la extensión de su ejército y la diversificación de sus unidades. El Ejército, la unidad, la nomenclatura y el rango quedan definidos en la Tabla 7.

⁹ SLP : Standardization Language Procedure

¹⁰ http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio_de_Defensa/Estado_Mayor_de_la_Defensa

Tabla 7. Ejército, unidad, nomenclatura y rango del Segundo Jefe en las FAS de EE.UU. (U.S. Air Force, 2015; U.S. Army, 2000, 2003, 2006a, 2006b, 2007, 2013, 2014, 2015; U.S. Coast Guard, 2015; U.S. Department of Defense, 2015a, 2015b; U.S. Marine Corps, 2005, 2015; U.S. National Guard, 2015; U.S. Navy, 2012, 2015).

Ejército	Unidad	Nomenclatura	Rango
EMAD	Estado Mayor de la Defensa	Vice Chairman	General (4 estrellas)
	Mandos Unificados de Combate (9)	Deputy Commander	Teniente General
Tierra	Estado Mayor	Vice Chief of Staff	General (4 estrellas)
	Mando de Fuerzas (FORSCOM), Mando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC), Mando de Material (AMC), Mando de Reserva.	Deputy Commanding General	Teniente General
	Mandos Componentes (Central, Europa, Norte, Sur, Pacífico, África, Operaciones Especiales).	Deputy Commanding General	General de División
	III Cuerpo de Fort Hood	Deputy Commanding General	General de División
	XVIII Cuerpo Aerotransportado (Fort Bragg)	Deputy Commander	General de División
	División	Deputy Commanding General (Operations / Support)	General de Brigada
	Brigada / Regimiento / Grupo	Executive Officer (XO)	Teniente Coronel
	Batallón (Infantería) /Escuadrón (Caballería)	Executive Officer (XO)	Comandante
	Compañía (Infantería) / Batería (Artillería)	Executive Officer (XO)	Teniente
	Sección (Infantería)	Second in Command (2IC)	Sargento
Marines	Estado Mayor	Assistant Commandant	General (4 estrellas)
	Fuerza Expedicionaria	Deputy Commanding General	General de Brigada
	Unidad / Regimiento / Grupo de la Marina Expedicionaria	Executive Officer (XO)	Teniente Coronel
	Grupos Aéreos Marine 24/37/18	Executive Officer (XO)	Teniente Coronel
	Batallón / Escuadrón Aéreo	Executive Officer (XO)	Comandante
	Compañía / Batería / Escuadrón	Executive Officer (XO)	Teniente
	Sección (Infantería)	Second in Command (2IC)	Sargento
Armada	Estado Mayor	Deputy Chief Naval Operations	Almirante General
	Portaviones	Deputy Commander	Teniente Coronel
	Buques grandes	Executive Officer (XO)	Comandante
	Escuadrón de aviación naval	Executive Officer (XO)	Comandante
	Buques menores	Executive Officer (XO)	Teniente
Aire	Estado Mayor	Vice Chief of Staff	General (4 estrellas)
	Mando Aéreo de Combate, Mando de Ataque Global de la Fuerza Aérea	Vice Commander	General de División
	1ª / 25ª Fuerza Aérea	Vice Commander	General de Brigada
	Fuerza Aérea 8ª /9ª/12ª, Ala de Base Aérea	Vice Commander	Coronel
	Grupo	Deputy Commander	Teniente Coronel
	Escuadrón	Executive Officer (XO)	Comandante
Guardia Nacional		Vice Chief	Teniente General
Guardia Costera		Vice Commandant	Vicealmirante

Se puede observar que la figura del Segundo Jefe se encuentra más extendida en el Ejército de Tierra y en el Cuerpo de Marines, debido a la complejidad de las unidades y al gran número de efectivos.

El **rango** de los Segundos Jefes varía de Teniente a General, excepto en el caso del Sargento Segundo Jefe de Sección, estableciéndose una relación directa con el nivel del puesto dentro de cada unidad.

La **función principal** en todos los casos es asistir al Jefe, teniendo importantes responsabilidades como asumir el mando de forma temporal en ausencia o incapacidad del mismo.

Las **funciones secundarias** que se reflejan en la Figura 6 son en su mayoría de carácter **administrativo**, como las asignadas al XO con el grado de Comandante en un batallón de infantería que asegura el trámite de los informes tácticos y supervisa la actualización de los manuales (U.S. Army, 2006a). También conviene resaltar las **funciones logísticas** como las del XO con el empleo de Teniente a nivel de compañía, donde planifica y supervisa las operaciones de sostenimiento y coordina el apoyo logístico en operaciones de reabastecimiento (U.S. Army, 2006b). En menor porcentaje realizan funciones **operativas y tácticas**, una referencia es el Deputy Commanding General a nivel de División, el cual ayuda al control de la ejecución de las operaciones y ocupa el puesto de mando táctico (U.S. Army, 2014).

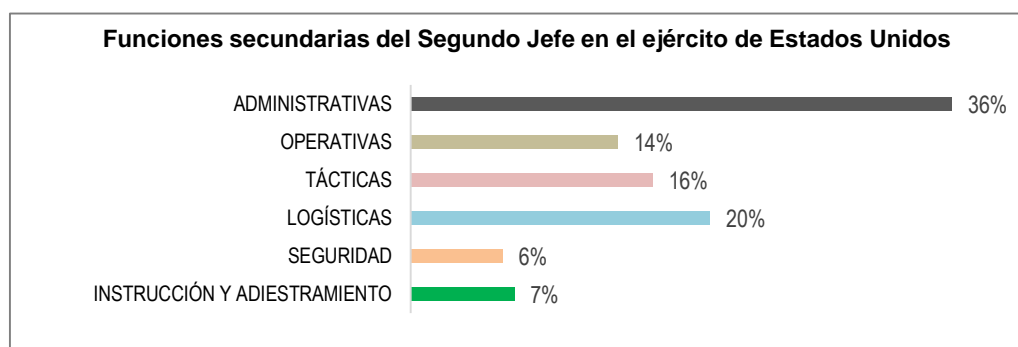


Figura 6. Funciones secundarias del Segundo Jefe en las FAS de EE.UU.

▪ Reino Unido

La existencia de esta figura se presenta en menor medida en comparación con el ejército estadounidense. Sin embargo, está en constante evolución dentro de la organización de sus FAS. El ejército, la unidad, la nomenclatura y el rango quedan definidos en la Tabla 8.

Tabla 8. Ejército, unidad, nomenclatura y rango del Segundo Jefe en las FAS de Reino Unido (Bartlett, 2015; Binns, 2014; British Army, 2009, 2015; Ministry of Defence, 1975, 2013, 2015a, 2015b, 2015c; Owen, 2007; Royal Air Force, 2015; Royal Navy, 2010, 2015).

Ejército	Unidad	Nomenclatura	Rango
EMAD	Estado Mayor de la Defensa	Vice Chief of the Defense Staff	General (4 estrellas)
		Deputy Chief of Defense Staff (Strategy & Operations)	Teniente General
		Deputy Chief of Defense Staff (Capability)	Teniente General
		Deputy Chief of Defense Staff (Personnel)	Teniente General
Tierra	Estado Mayor	Deputy Chief Staff	Teniente General
	4ª Brigada de Infantería	Deputy Commander	Coronel
	Regimiento "The Duke of Lancaster"	Deputy Colonel	Coronel
	Batallón "Lincoln Shire"	Deputy Commandant	Teniente Coronel
	Batallón	Second in Command (2IC)	Comandante
	Compañía / Batería / Escuadrón	Second in Command (2IC)	Capitán / Teniente
	Sección	Second in Command (2IC)	Brigada/ Sargento 1º
	Pelotón de caballería	Deputy Tank Commander	Cabo
	Pelotón de infantería	Second in Command (2IC)	Cabo
Marines	Estado Mayor	Deputy Commandant General	General de Brigada
	3ª Brigada de Comandos	Deputy Commander	Coronel
	Sección	Second in Command (2IC)	Sargento
Marina Real	Estado Mayor	Second Sea Lord	Almirante
	Flota de la Armada	Deputy Chief of Naval Staff	Vicealmirante
	Portaviones	Executive Officer (XO)	Teniente Coronel
	Submarinos, Fragatas, Destroctores	Executive Officer (XO)	Comandante
	Escuadrón aeronaval	Executive Officer (XO)	Comandante
Aire	Estado Mayor	Assistant Chief of the Air Staff	General de División
		Deputy Commander Operations	Teniente General
		Deputy Commander Capability	Teniente General
	Ala	Deputy Wing Commander	Teniente Coronel

En este país la figura del Segundo Jefe se contempla en mayor proporción en el Ejército de Tierra y en la Marina Real.

El **rango** oscila de Teniente a General, al igual que en el ejército de los Estados Unidos. De la misma forma existe el Sargento Segundo Jefe de Sección. Sin embargo, la figura del Cabo Segundo Jefe a nivel pelotón está presente únicamente en el Reino Unido.

La **función principal** consiste en asistir al Jefe y asumir el mando de forma temporal por ausencia o incapacidad del mismo.

En la Figura 7 se muestran las **funciones secundarias** de los Segundos Jefes en Reino Unido, siendo las administrativas y de instrucción y adiestramiento las más desempeñadas. Como ejemplo, el Segundo Comandante “XO” de buques y submarinos supervisa los procedimientos de vigilancia y emergencias, coordina los programas de los departamentos en la organización operacional, dirige la administración del sistema divisional, entrena a los oficiales de las divisiones menores y controla las actividades que afectan a la seguridad de explosivos en el barco (Ministry of Defence, 2015a). El Capitán Segundo Jefe de compañía de infantería en el Regimiento Real de Gibraltar diseña ejercicios para probar la eficacia del combate de los pelotones, además de ser el jefe del equipo de francotiradores de batallón, un rol especialista que implica la instrucción e implementación de este último (Royal Gibraltar Regiment, 2015).

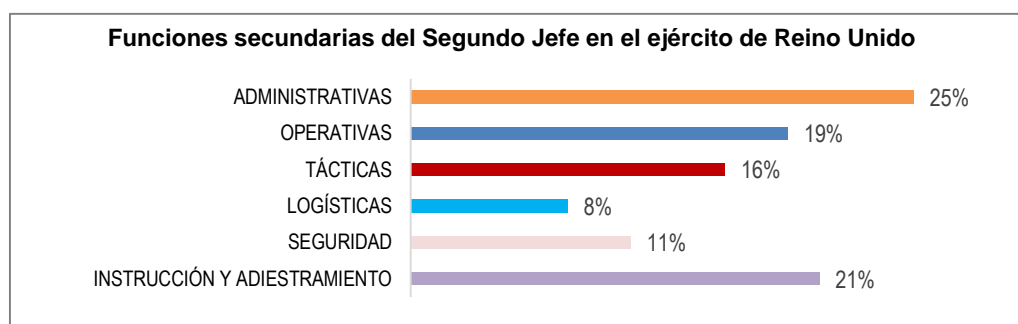


Figura 7. Funciones secundarias del Segundo Jefe en las FAS de Reino Unido.

▪ Israel

La información disponible en las fuentes públicas consultadas sobre la figura del Segundo Jefe es escasa, dado el hermetismo de la misma por motivos de seguridad. El ejército, la unidad, la nomenclatura y el rango se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9. Ejército, unidad, nomenclatura y rango del Segundo Jefe en las FAS de Israel (Díaz, 2014; Ginsburg, 2015, Israel Defense, 2013: Israel Defense Forces, 2013a, 2013b, 2014a, 2014b, 2014c, 2014d, 2015; Israeli Air Forces, 2015; Livnat, 2012; Pomes, 2014).

Ejército	Unidad	Nomenclatura	Rango
EMAD	Estado Mayor de la Defensa	Deputy Chief of the General Staff	General de División
Tierra	Brigada	Deputy Commander	Teniente Coronel
	Batallón	Deputy Commander	Comandante
	Compañía (infantería) / Batería (artillería).	Deputy Commander	Teniente
Marina	Estado Mayor	Deputy Commander	Contralmirante
	Fuerzas especiales Shayetet 13	Deputy Commander	Teniente Coronel
Aire	Base Aérea Navatim	Deputy Commander	Coronel
	Ala de Defensa Aérea	Deputy Commander	Teniente Coronel
	Escuadrón Lavi	Deputy Commander	Comandante
	Escuadrón 200 Inteligencia	Deputy Commander	Comandante
	Escuadrón del Valle	Deputy Commander	Comandante
	Escuadrón NACHSHON	Deputy Commander	Comandante

En cuanto a las funciones, destacan las operativas (ver Figura 8) y a modo de ejemplo, el Segundo Comandante del Batallón Neshar de la División de Gaza coordina misiones de inteligencia operativa y táctica para recoger datos de observación orientados al combate con medios sofisticados de aviones no tripulados, globos y sistemas radar (Raz, 2013). El Segundo Comandante del Escuadrón Lavi de la Fuerza Aérea Israelí como entrenador de vuelo en la academia de aviación adiestra a pilotos con capacitación y habilidades operativas en aviones de combate (Israel Defense Forces, 2014d).

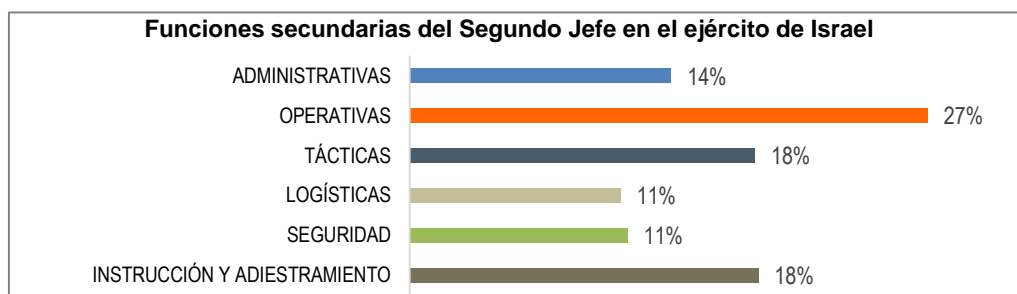


Figura 8. Funciones secundarias del Segundo Jefe en las FAS de Israel.

2.4. Conclusiones

El análisis documental ha proporcionado información sobre su existencia en diferentes ejércitos desde la antigüedad, pero no ha revelado documentos de investigación como objeto de estudio.

La nomenclatura del Segundo Jefe ha tenido una evolución, tal y como se observa en la Tabla 3, y no se mantiene estable. Esto dificulta el análisis por la diversidad de términos utilizados para referirse a una misma figura. En la actualidad su denominación se adecua al tipo de puesto dentro de cada ejército según las características de la unidad.

La existencia de la figura del Segundo Jefe está estandarizada según el tipo de ejército. En los EE.UU. su presencia está generalizada y no tanto en otros países a nivel de pequeñas¹¹ y grandes unidades¹². Los cambios en la terminología también pueden incidir en este caso.

El rango de Segundo Jefe mayoritariamente es de oficial y varía de Teniente a General según la entidad de cada unidad.

Respecto a la ubicación, se confirma que su presencia se hace más necesaria en puestos de Estado Mayor por la responsabilidad e importancia del mismo, así como en ciertos Mandos y Unidades operativas donde tiene que quedar asegurado y reforzado el principio de permanencia del mando por el tipo de misiones que llevan a cabo, en muchas ocasiones situaciones de combate, como es el caso de los contingentes destacados en operaciones internacionales.

¹¹ Pequeñas unidades: Brigada, Regimiento, Batallón, Compañía, Sección, Pelotón.

¹² Grandes unidades: Cuerpo de ejército o Mando Componente, División.

Los cambios exigentes en la estrategia militar y sistema táctico hacían necesario que el jefe dispusiera de asistencia y asesoramiento de un Segundo en el ejercicio de sus competencias como función principal. Actualmente, obedece a unas necesidades para dar continuidad al mando en ausencia del jefe dentro de la estructura de la organización militar. La evolución del cargo implica incorporación de nuevas funciones que consisten en liderar áreas de trabajo delegadas por el jefe que varían según el tipo de unidad, rango y puesto orgánico.

Los requisitos para acceder al puesto estaban vinculados a la voluntad, pero en la actualidad, las competencias y la capacidad profesional determinan el rango a ostentar en los diferentes niveles específicos para el cargo. Ahora el acceso se realiza vía formación específica mediante cursos de especialización, idiomas y pruebas físicas.

El Segundo Jefe de Estado Mayor de la Defensa está presente en los tres ejércitos (norteamericano, británico, israelí), excepto en el español. Otro puesto clave que no se contempla en nuestro ejército es el Segundo Jefe en pequeñas unidades tácticas de infantería y artillería a nivel Compañía. Esta realidad impulsa a presentar la actual propuesta y a sistematizar la figura del Segundo Jefe en las diferentes diez categorías que han servido para guiar el metaanálisis presentado. Al igual que al no haber información actualizada y empírica sobre el Segundo Jefe, promueve la propuesta metodológica de un modelo de encuesta como técnica para extraer información de la función actual del Segundo Jefe.

3. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

La propuesta de intervención en este trabajo tiene un doble perfil. Por un lado, una propuesta metodológica con un modelo de encuesta que permite actualizar la figura del Segundo Jefe en el ejército y la segunda es una propuesta aplicada con una guía sobre la implantación del Segundo Jefe en pequeñas unidades a nivel de Compañía.

3.1. Propuesta metodológica. La encuesta

La propuesta metodológica consiste en presentar la encuesta creada ad hoc como instrumento de recogida de datos, y se ha pasado dicha encuesta al ejército para obtener información actualizada. Por tanto, se expone la muestra, la descripción del instrumento de evaluación (encuesta), resultados y finalmente la discusión de estos con unas breves conclusiones. Es importante resaltar que se obtienen resultados, ya que la información encontrada se ha utilizado para la creación de la segunda propuesta aplicada; guía de intervención.

3.1.1. Muestra

Está formada por 36 participantes, 11 Oficiales (7 de ellos Segundos Jefes), 8 Suboficiales y 17 son Tropa. De entre los Oficiales, intervienen 5 Tenientes, 2 Capitanes, 1 Teniente Coronel, 2 Coroneles, 1 General de División. De los Suboficiales, los 8 son Sargentos. Finalmente, de Tropa

participaron 3 Cabos y 14 Soldados. De todos ellos, un 92% son hombre frente a un 8% de mujeres.

El 69% de la muestra se realizó de forma presencial en el Regimiento de Infantería Acorazado 61 con base en el Goloso. El 31% vía internet, perteneciendo los encuestados a la Comandancia Militar de Melilla, Unidad Militar de Emergencias y Base Aérea de Torrejón.

Los empleos oscilan en la escala de Oficiales desde Teniente a General de División, en los Suboficiales es de Sargento y en la Tropa de Soldado a Cabo.

En los años de servicio existe una gran diferencia dependiendo de la escala, destacando que los que aportan mayor experiencia coinciden con los empleos más altos (General de División, Coronel, Teniente Coronel), acumulando hasta 38 años en algún caso. En Suboficiales oscila de 3 a 10 años y en Tropa de 3 a 8 años. En cuanto a la formación de los sujetos encuestados se observa que la mayor parte de los Oficiales tienen en su haber cursos de especialización. Esto va intrínsecamente unido a los destinos que ocupan o han ocupado. De los Suboficiales y Tropa sólo contestan a este concepto dos personas. El campo de misiones internacionales que forma parte de la experiencia profesional aporta una cuota de participación en estas operaciones de un 63% de Oficiales, 25% de Suboficiales y 47% de Tropa. Esta información es importante para valorar la experiencia de los Oficiales y Suboficiales en su conocimiento con la figura del Segundo Jefe.

3.1.2. Instrumento de evaluación

Se presenta la descripción de la encuesta creada ad hoc para recogida de información sobre la figura del Segundo Jefe en la organización de las FAS. La encuesta (ver Anexo 2) se ha estructurado en cuatro bloques: (1) Datos sociodemográficos, (2) Entrevista inicial, (3) Cuestionario general, (4) Cuestionario adicional para Segundos Jefes. Los cuestionarios (3) y (4) están divididos en las mismas cuatro áreas: *liderazgo*, *habilidades y competencias*, *comunicación*, *instrucción y adiestramiento* (ver Tabla 10).

Tabla 10. Clasificación de las preguntas por área y bloque.

Área	Bloque	Preguntas
Datos sociodemográficos	Variable de género	P1.1
	Datos propios de servicio	P1.2- P1.8
Entrevista inicial	2º Jefe en España	P2.1-P2.5
	2º Jefe en otros ejércitos	P2.6, P2.7
Liderazgo	Cualidades de liderazgo	P3.1, P4.5
	Liderazgo como jefe y líder	P3.2- P3.4, P4.1, P4.2,
	Estilos de liderazgo	P4.3, P4.4, P4.6, P4.7,
		P4.10, P4.11
Habilidades y competencias		P3.5, P4.8, P4.9
	Habilidades y competencias	P3.6
	Atribuciones y responsabilidad	P3.7- P3.9, P4.12- P4.15
	Motivación	P3.10
	Formación adicional	P3.11, P4.16, P4.17

Área	Bloque	Preguntas
Comunicación	Proceso de comunicación	P3.12- P3.14, P4.18- P4.22
	Relación jefe-subordinado	P3.14- P3.18, P4.23- P4.32
Instrucción y Adiestramiento (I/A)	Influencia en I/A	P3.19, P3.20, P4.33, P4.34, P4.38, P4.39
	Mejora el adiestramiento en misiones internacionales	P3.22, P4.35
	Repercusión en las Brigadas Polivalentes	P3.23, P4.36, P4.37

La información se obtiene de forma estructurada a través de veintidós preguntas dicotómicas (SI/NO), treinta y siete abiertas y diecisiete cerradas con cinco alternativas en una escala de tipo Likert, donde 1 es “*muy en desacuerdo*” hasta 5 que es “*muy de acuerdo*” (ver Tabla 11).

Tabla 11. Clasificación de las preguntas en función del tipo y área.

Tipo de pregunta	Área	Preguntas
Abiertas	Datos sociodemográficos	P1.1-P1.8
	Entrevista inicial	P2.3, P2.5, P2.7
	Liderazgo	P3.1, P4.2, P4.4, P4.7, P4.8, P4.9, P4.11
	Habilidades y competencias	P3.6, P4.13, P4.15, P4.17
	Comunicación	P3.12, P3.13, P4.19, P4.20, P4.22, P4.24, P4.26, P4.28, P4.30, P4.32
	Instrucción y Adiestramiento	P3.20, P4.34, P4.35, P4.37, P4.39
Cerradas (Likert)	Liderazgo	P3.2-P3.5
	Habilidades y competencias	P3.7- P3.11
	Comunicación	P3.14-P3.18
	Instrucción y Adiestramiento	P3.21-P3.23
Dicotómicas	Entrevista inicial	P2.1, P2.2, P2.4, P2.6
	Liderazgo	P4.1, P4.3, P4.6, P4.10
	Habilidades y competencias	P4.12, P4.14, P4.16
	Comunicación	P4.18, P4.21, P4.23, P4.25, P4.27, P4.29, P4.31
	Instrucción y Adiestramiento	P3.19, P4.33, P4.36, P4.38

3.1.3. Resultados

Los resultados se van exponer en tres grandes bloques: (a) Entrevista inicial, (b) Cuestionario general y (c) Cuestionario adicional para Segundos Jefes.

Entrevista inicial

Se presentan los datos obtenidos a cuatro preguntas dicotómicas:

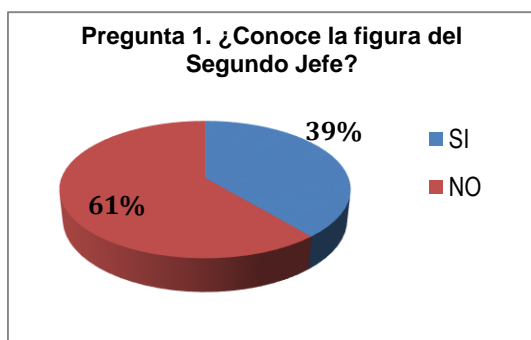


Figura 9. Datos de la pregunta 1.

Se observa que la mayoría de los encuestados (61%) no conoce la existencia del cargo. De este porcentaje, el 5% pertenece a la escala de Oficiales, el 27% a Suboficiales y 68% a Tropa. Es de destacar la diferencia en las tres escalas siendo la Tropa el grupo que menos conoce esta figura (ver Figura 9).

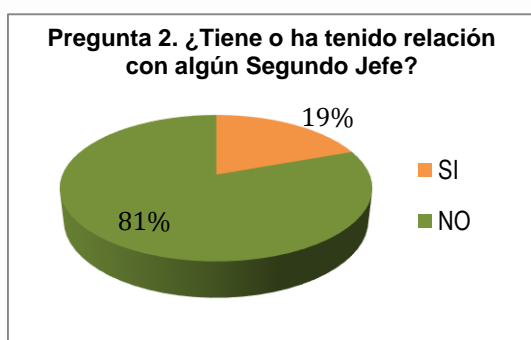


Figura 10. Datos de la pregunta 2

El 19% que tiene o ha tenido relación con un Segundo Jefe corresponde por completo al grupo de Oficiales, dato que contrasta con el 0% en Suboficiales y Tropa (ver Figura 10).

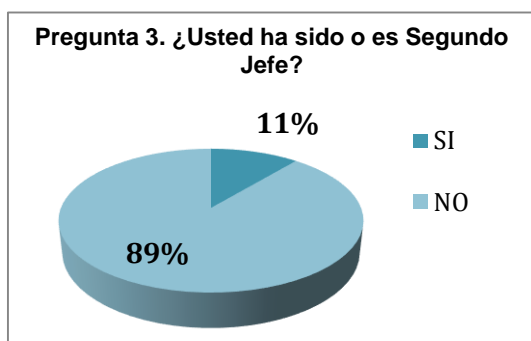


Figura 11. Datos de la pregunta 3.

Los resultados obtenidos en esta pregunta muestran el mismo porcentaje a la categoría de SI o NO, tanto para los que han sido como para los que son Segundos Jefes. Es de resaltar que este 11% solo pertenece a la escala de Oficiales (ver Figura 11).

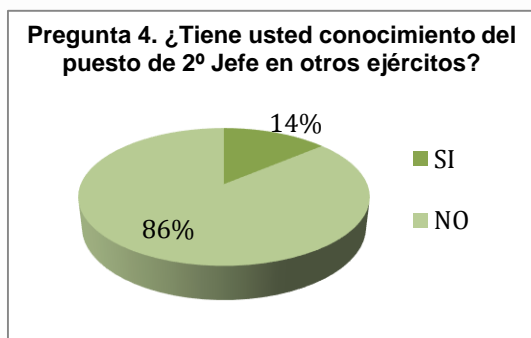


Figura 12. Datos de la pregunta 4

La figura muestra que el 86% no conocen el puesto de Segundo Jefe en otros ejércitos. Participan en este resultado el 23% de Oficiales, el 23% de Suboficiales y el 54% de Tropa (ver Figura 12).

Cuestionario general

En este apartado se emplea un análisis de contenido para el tratamiento de la información, debido a que se trata de preguntas abiertas (ver Tabla 11). Estas son de cuatro áreas principales sobre la figura del Segundo Jefe (ver Tabla 10): liderazgo, habilidades y competencias, comunicación, instrucción y adiestramiento.

- **Liderazgo**

De las cualidades que debe tener el 2º Jefe como líder sobresale la lealtad con un 25%, entendida como un sentimiento de confianza entre las personas. Esta opción es apoyada con un 27% por Oficiales, 13% por Suboficiales y 12% por Tropa. Asimismo la categoría iniciativa respaldada con un 22% es vista como factor importante a la hora de emprender acciones y adoptar una actitud proactiva dentro de la organización (ver Figura 13).

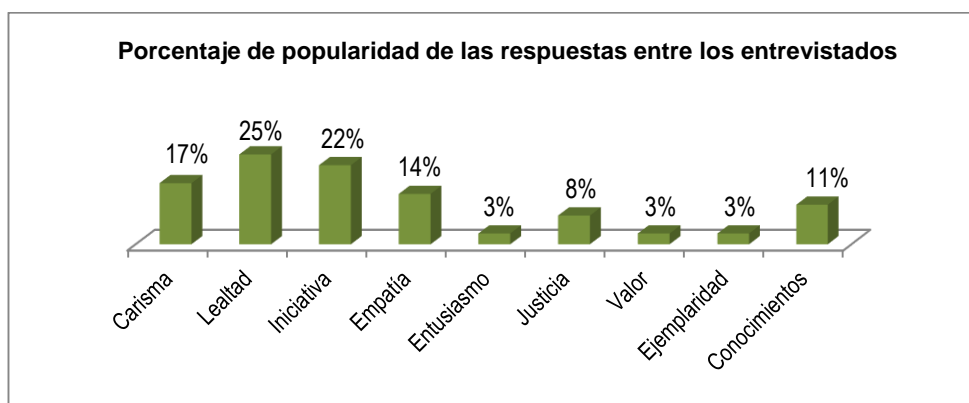


Figura 13. Resultados categorizados sobre el Liderazgo en la figura del Segundo Jefe.

Respecto a los estilos de liderazgo, el más calificado por los encuestados es el Carismático con un 78%, dado que este genera una alineación entre los objetivos del líder y los seguidores (ver Figura 14).

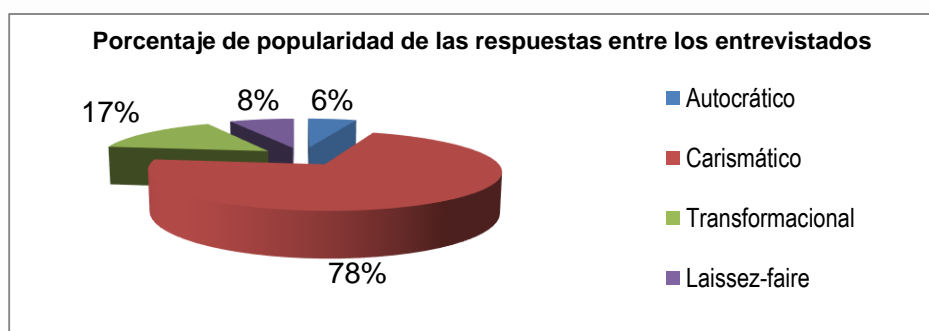


Figura 14. Resultados categorizados sobre los estilos de Liderazgo en la figura del 2º Jefe.

- **Habilidades y Competencias**

La cohesión con el Jefe es la habilidad más apreciada con un 28% que garantiza la eficacia a la hora de transmitir órdenes, propuestas de actuación y potencia la funcionalidad del mando. Cabe destacar que el 45% de los oficiales estiman esta cualidad como importante frente al 38% de los Suboficiales y el 12% de la Tropa (ver Figura 15).

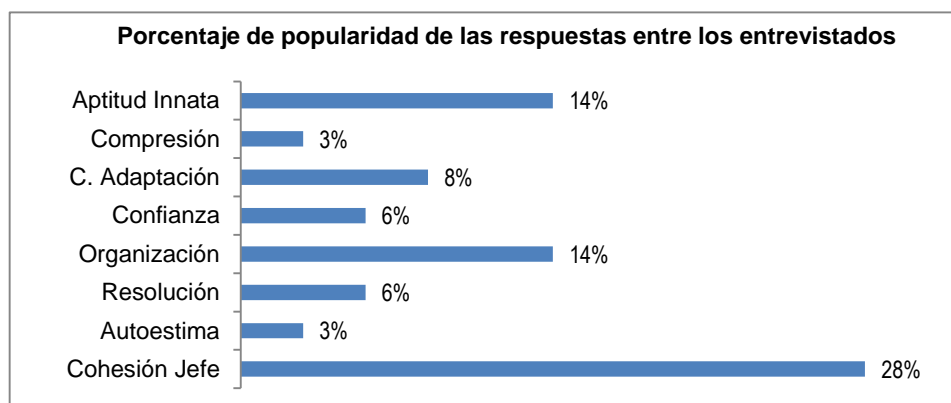


Figura 15. Resultados categorizados sobre las Habilidades en la figura del Segundo Jefe.

Las competencias administrativas han sido las más valoradas por los encuestados con un 42% y responden a la necesidad del Segundo Jefe en aquellos puestos más elevados. Esta preferencia ha sido secundada por el 55% de los Oficiales, el 63% de los Suboficiales y el 24% de Tropa. Otro rasgo marcado con un 28% sugiere un conocimiento extenso del funcionamiento de la Unidad para desarrollar su entorno profesional en la organización del trabajo y estar en consonancia con el primer jefe (ver Figura 16).

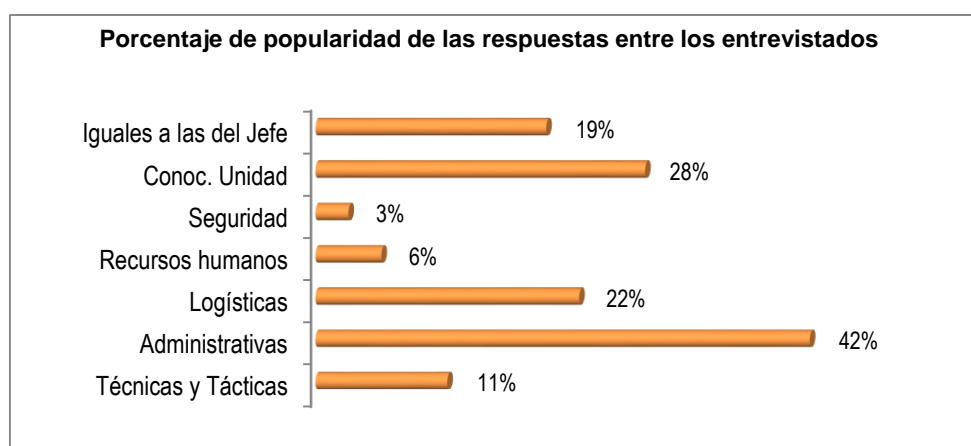


Figura 16. Resultados categorizados sobre las Competencias en la figura del Segundo Jefe.

- **Factores de la Comunicación**

En el proceso de comunicación la opción más apoyada por los encuestados con un 44% convierte al Segundo Jefe en una pieza clave para canalizar las órdenes del Jefe y recibir la información de elementos más subordinados, haciendo de interlocutor para que ciertas tareas

específicas se aceleren. Puede aportar una segunda opinión al Jefe a la hora de tomar ciertas decisiones (ver Figura 17).

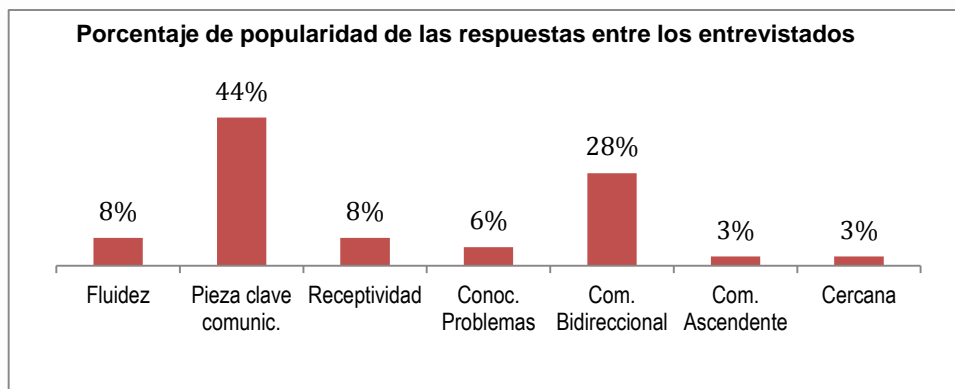


Figura 17. Resultados categorizados sobre la Comunicación en la figura del Segundo Jefe.

- **Instrucción y Adiestramiento**

Mejorar el nivel de instrucción y adiestramiento es la característica que prevalece con un 67% diferenciado sobre las demás, ya que el Segundo Jefe evalúa las actividades en esta materia, proporcionando los elementos necesarios para el perfeccionamiento de conocimientos y prácticas. Respaldan este resultado, el 6% de Oficiales, el 50% de Suboficiales y el 71% de Tropa. Es significativo que la escala de Tropa valore este concepto como esencial (ver Figura 18).

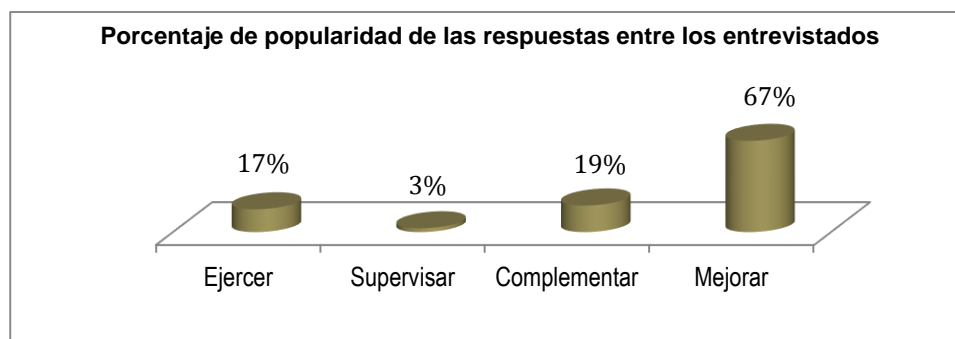


Figura 18. Resultados categorizados sobre Instrucción y Adiestramiento en la figura del 2º Jefe.

Cuestionario adicional para Segundos Jefes

El análisis que se presenta se refiere al testimonio ofrecido por Segundos Jefes, manteniendo las áreas estudiadas en el punto anterior.

- **Liderazgo**

La cualidad más valorada por los Segundos Jefes es el Carisma con un 100% como actitud innata de todo líder. Seguida de la lealtad con un 86% y el entusiasmo con un 71%. Todas orientadas a las personas para generar e inspirar confianza (ver Figura 19).

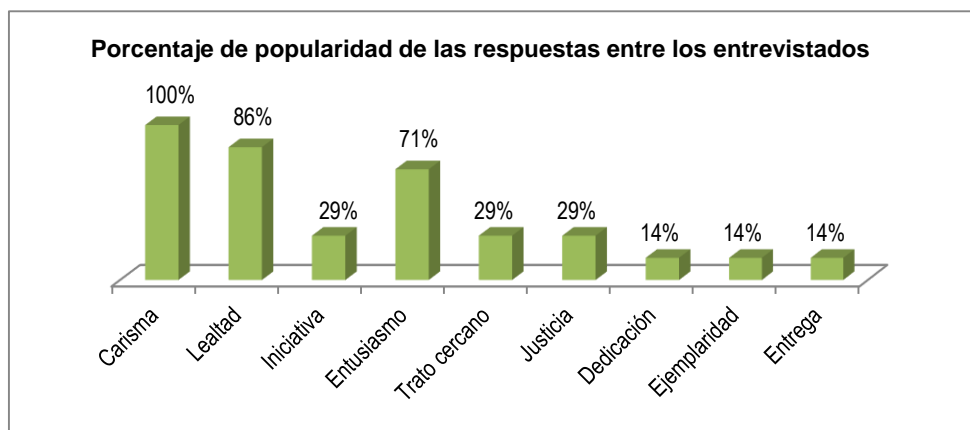


Figura 19. Resultados categorizados sobre el Liderazgo en la figura del Segundo Jefe.

El estilo de liderazgo más aplicado por los Segundos Jefes es el Carismático para establecer una relación emocional entre un líder y sus subordinados, seguido del Autocrático con un 29% (ver Figura 20).

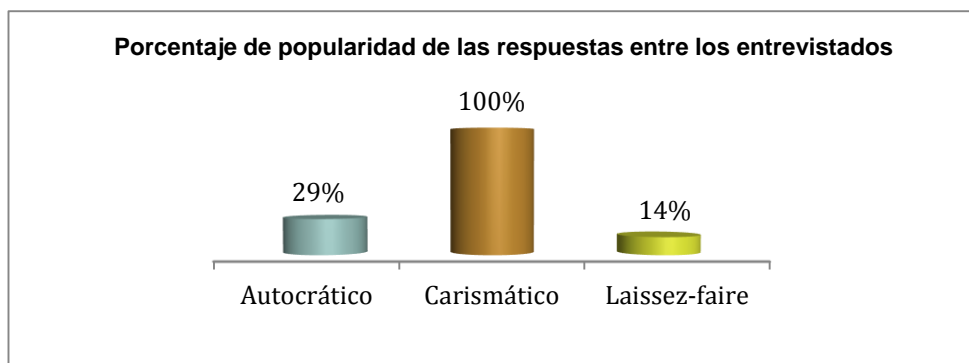


Figura 20. Resultados categorizados sobre los estilos de Liderazgo en la figura del 2º Jefe.

- **Habilidades y Competencias**

El conocimiento de la unidad es la característica más relevante con un 100 % para llevar una adecuada gestión en cuanto a personal y material, seguida de la experiencia en el área de actividad y la formación aportada al puesto (ver Figura 21).

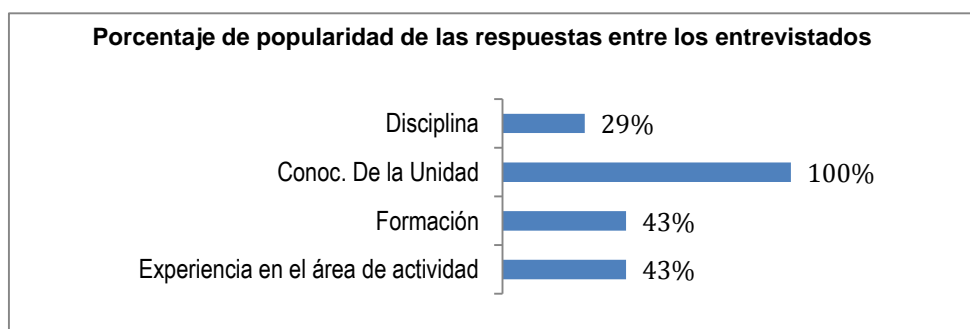


Figura 21. Resultados categorizados sobre las Habilidades en la figura del Segundo Jefe.

El asesoramiento como función primordial para proporcionar los conocimientos necesarios al jefe sobresale con un 100% por oficiales encuestados. La gestión de crisis, la responsabilidad, cohesión en la organización y asumir el mando quedan equiparadas en porcentajes, siendo del 57% (ver Figura 22).



Figura 22. Resultados categorizados sobre las Competencias en la figura del Segundo Jefe.

- **Factores de Comunicación**

De los Segundos Jefes encuestados en lo referente a la comunicación el indicador más representativo es su papel como pieza clave en el proceso comunicativo que establece una relación entre el Segundo Jefe y los subordinados (ver Figura 23).

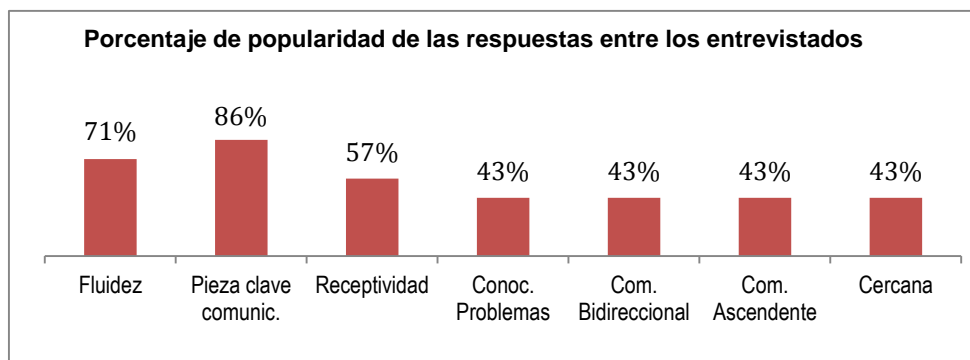


Figura 23. Resultados categorizados sobre la Comunicación en la figura del Segundo Jefe

- **Instrucción y Adiestramiento**

La opción más valorada con un 86% determina que el Segundo Jefe mejora la instrucción y adiestramiento reforzando la acción del mando. Esta alternativa es avalada por el 50% de los Oficiales que son Segundos Jefes y el 100% de los Oficiales que han sido Segundos Jefes (ver Figura 24).

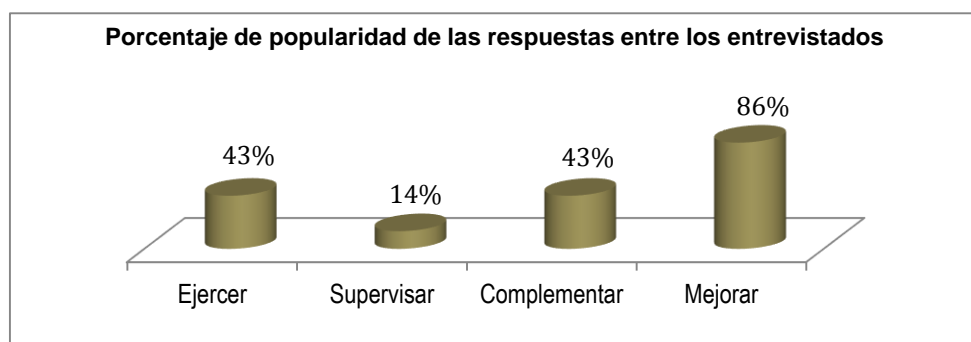


Figura 24. Resultados categorizados sobre Instrucción y Adiestramiento en la figura del 2º Jefe.

3.1.4. Discusión y conclusiones

Los resultados presentados nos informan que la figura del Segundo Jefe es poco conocida, debido a la limitada implantación en nuestro ejército.

En el área de liderazgo, se ha observado que la lealtad es la cualidad más destacada por los encuestados para ejercer el mando basada en el compromiso, permitiendo desarrollar las tareas en un marco de respeto mutuo entre el líder y sus seguidores. El estilo de liderazgo más valorado es el carismático que genera un grado de confianza por medio del entusiasmo y establece una relación emocional valorando el potencial de las personas.

La cohesión con el jefe junto al conocimiento de la unidad representan los dos aspectos más significativos para mantener la funcionalidad en el mando en el ámbito de las habilidades del

Segundo Jefe. Por otro lado, las competencias se vinculan a la gestión administrativa, destacando el asesoramiento directo en puestos elevados.

En el área de la comunicación se ha considerado al Segundo Jefe como pieza clave para canalizar las órdenes del jefe y para recibir información desde elementos subordinados. Este rol facilita el proceso comunicativo porque tiene la visión global del jefe.

La instrucción y adiestramiento ha sido remarcada principalmente por la escala de Tropa. Los entrevistados atribuyen al Segundo Jefe un papel relevante en este ámbito porque ayuda a mejorar las actividades y los planes a través de un acercamiento directo.

3.2. Propuesta aplicada

3.2.1. Presentación

El objetivo básico es introducir y sistematizar la figura del Segundo Jefe. La innovación es presentar el protocolo como ejercicio de sistematización de la figura, y su aplicación e incorporación como Teniente en una Compañía de Infantería Ligera. Este apartado se estructura en dos bloques: (a) encuadre teórico de los conceptos empleados posteriormente en la propuesta

aplicada y (b) el protocolo de intervención del segundo jefe definido en tres áreas: perfil del segundo jefe, formación y finalmente ejecución.

3.2.2. Encuadre teórico

El encuadre teórico está configurado en base a tres enfoques temáticos. El primero para centrar el concepto de liderazgo, orientaciones teóricas y la presentación de habilidades y competencias vinculadas al líder. El segundo plantea la importancia del liderazgo como fenómeno grupal. Y el tercer enfoque a destacar es el liderazgo asociado al ejército en la actual propuesta ubicando al arma de infantería.

■ Liderazgo

Definición

La influencia del liderazgo en las FAS es clave desde la visión de gestión del grupo y del equipo. Desde este enfoque se plantean las diferentes perspectivas de estudio de liderazgo y la globalidad del concepto para entender la acción.

Hay diferentes maneras de definir el liderazgo. Según Hollander (1985) “El liderazgo es un proceso de influencia entre el líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad”. No obstante, Yukl y Van Fleet (1992) apuntan que el liderazgo es un medio por el que se ejerce una influencia sobre cuatro ámbitos principales: objetivos, personas, grupos y cultura de una organización. Además, el liderazgo es un fenómeno grupal en el que el líder dirige al grupo para la consecución de un objetivo en un tiempo y un espacio compartido, basándose en la interacción, interdependencia y el intercambio a través de la comunicación (Aiger, 2013). Por tanto, hay que destacar tres aspectos comunes que giran en torno a las teorías que proponen estos autores: la influencia sobre los seguidores, el fenómeno grupal y que el liderazgo no es un rasgo estático que reside únicamente en el líder, sino que es un proceso dinámico en el cual están implicados el líder, los seguidores y la situación (Molero, 2015).

En el contexto militar como en otros, adquiere importancia la figura de líder y jefe por su evolución natural. Un jefe se define como la persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo. Se considera líder a la persona que es capaz de influir en un grupo con el fin de alcanzar unos objetivos sin que sus miembros se sientan coaccionados. En el caso del Segundo Jefe hay aspectos en los que ejerce la función de líder y otros la de jefe. Aunque tiene este doble rol, su perfil tiende más a desempeñar tareas como jefe.

En consecuencia, el líder persigue un liderazgo eficaz que se basa en la capacidad de adaptación para la consecución del objetivo de su grupo. A continuación se presentan una serie de factores que describen el proceso para lograr un liderazgo estratégico y eficaz (ver Tabla 12).

Tabla 12. Factores de liderazgo estratégico y eficaz.

Etapas	Factores
Análisis estratégico de la situación a valorar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Valores ▪ Objetivos ▪ Aspectos internos/externos ▪ Cultura organizacional ▪ Desarrollo grupal
Gestión de Recursos Humanos y del Talento como factor estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación, compromiso e influencia ▪ Persuasión y proceso de cambio ▪ Poder político, jerarquía organizacional
Recursos personales, sociales para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia social ▪ Inteligencia emocional

Enfoques teóricos

Hay diferentes teorías y perspectivas de estudio que explican el concepto de liderazgo. En este apartado se expone una revisión de la evolución que ha tenido dicho concepto a través de la historia para transmitir su globalidad y resaltar la idea de que no hay una única definición, sino una adecuación del liderazgo según el contexto o ámbito de aplicación, el tipo de grupo/equipo de trabajo, los objetivos de éstos y las características y de proceso propias al grupo que se va a liderar.

De las dos grandes perspectivas de estudio que se han utilizado, hay una bidimensional que ha generado una serie de estilos de liderazgo centrados en la tarea y en las relaciones personales (ver Tabla 13).

Tabla 13. Primeros estilos de liderazgo, definición y características (Bass y Avolio, 1994; Hollander, 1993; Lewin, 1939).

Estilos de liderazgo	Definición	Características
Democrático	El líder promueve el diálogo fomentando la participación de todo el grupo para una óptima ejecución de las metas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder indica alternativas ▪ División espontánea del trabajo ▪ El grupo organiza las tareas
Autocrático	Estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder toma las decisiones ▪ El líder no participa activamente ▪ Determinación de actividades y división de tareas por el líder
Laissez-faire	El líder tiene un papel pasivo y son los subordinados los que tienen un mayor poder de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínima participación del líder ▪ En la división de tareas no interviene ▪ En las actividades no interviene

Estilos de liderazgo	Definición	Características
Situacional	El comportamiento más eficaz en cada momento es el que mejor se adapta a cada situación concreta. Además sufre variaciones de acuerdo a la disposición o madurez de los subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducta de tarea y relación (líder) ▪ Capacidad para realizar la tarea (subordinados) ▪ Grado de motivación o voluntad para alcanzar la tarea (subordinados)
Transaccional	Está basado en el intercambio, el líder proporciona recompensas objetivas o subjetivas a los seguidores y estos a cambio le brindan su apoyo y realizan su labor.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder monitoriza el comportamiento de los seguidores ▪ Se toman acciones correctivas si fracasan ▪ Se dan recompensas a cambio de alcanzar objetivos

A partir de Yukl esta perspectiva ha incorporado una tercera dimensión que es dirigir el estudio del liderazgo hacia un enfoque del cambio. Son teorías más vinculadas a la tarea, seguidores y roles del cambio. Esto ha dado lugar a todo un bloque de nuevos modelos y estilos de liderazgo que son los actuales. Algunos de ellos se pueden observar en la Tabla 14.

Tabla 14. Nuevos estilos de liderazgo, definición y características (Avolio y Bass, 2004; Avolio y Gardner, 2005; Brown, Treviño y Harrison, 2005; House y Howell, 1992; Manz y Sims, 1993).

Estilos de liderazgo	Definición	Características
Carismático	Puede encontrarse en todos los ámbitos de la sociedad y enfatiza los aspectos más racionales (con especial atención a la visión y la misión del líder). El líder "se hace".	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creatividad ▪ Capacidad de innovación ▪ Alto grado de implicación ▪ Capacidad de motivación ▪ Gran energía y entusiasmo ▪ Autoconfianza ▪ Influencia social
Transformacional	Motiva a los seguidores para alcanzar logros más allá de lo esperable e incluso más allá de lo que ellos mismos creían posible.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencia idealizada ▪ Consideración individualizada ▪ Estimulación intelectual ▪ Motivación inspiracional
Auténtico	Es un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líderes sinceros, transparentes ▪ Menos autoridad y más libertad ▪ Reconocen diferencias individuales ▪ Influyen en la actitud y en la satisfacción de los seguidores

Estilos de liderazgo	Definición	Características
Ético	Es la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta en los seguidores a través de comunicaciones de doble vía, refuerzo y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justicia ▪ Integridad ▪ Ejemplaridad ▪ Clarificación de roles ▪ Poder compartido ▪ Sostenibilidad
Autoliderazgo	Conducta que requiere conocimiento y dominio personal para guiarse a sí mismo ejerciendo un seguimiento responsable. El autolíder se propone metas de acuerdo con las de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa ▪ Optimismo ▪ Autocontrol emocional ▪ Flexibilidad ▪ Empatía ▪ Comprensión organizativa y de la diversidad ▪ Trabajo en equipo y colaboración ▪ Comunicación

Hay que tener en cuenta que no todos los líderes producen el mismo efecto en sus seguidores, debido a diferencias en su personalidad, valores y creencias. Los seguidores se sentirán atraídos por líderes que satisfagan sus necesidades¹³.

Habilidades y competencias

El líder debe contar con unas habilidades y competencias para gestionar su liderazgo. Se entiende por *habilidad* como la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene de forma innata, se adquiere o se perfecciona, en virtud del aprendizaje o la práctica y por *competencias* el conjunto de conocimientos y conductas que una organización pretende atraer, desarrollar y reconocer entre sus empleados (Goleman, 2013).

Los líderes a nivel global deben formarse en competencias vinculadas con una determinada ocupación (saber), contar con unas aptitudes para realizar las tareas (saber hacer), unas actitudes y valores que guían el comportamiento (saber ser) y unas capacidades de comunicación interpersonal y trabajo cooperativo (saber estar) (Palacín, 2004 y Palacín y Aiger, 2014).

En la actualidad, estas competencias generales se concretan en la teoría de Autoliderazgo propuesta por Goleman (2013) sistematizada en cuatro dimensiones: (a) autoconciencia, (b) autocontrol, (c) conciencia social y (d) gestión de las relaciones. La *autoconciencia* implica el reconocimiento de los propios estados de ánimo, los propios recursos y las intuiciones; la *autogestión* que maneja impulsos y recursos que dependen del autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad e innovación; la *conciencia social* (empatía) que supone tener

¹³ Aspectos a valorar para cualquier tipo de líder. Extraído a partir de los apuntes de la asignatura de Liderazgo. Profesora AIGER VALLÉS.

conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros y la *gestión de las relaciones personales* para inducir las respuestas deseadas en los otros mediante la influencia, comunicación, manejo de conflictos y liderazgo.

▪ Liderazgo y grupo

En este apartado es básica la relación de liderazgo con el grupo debido a que en la propuesta de incorporar la figura del Segundo Jefe en equipos de unidades, éste realiza una acción sobre el grupo a través de su liderazgo o acción de mando.

El liderazgo es entendido como un fenómeno grupal que influye en los seguidores que trabajan en equipo y forman parte de un grupo de trabajo para la consecución de unos objetivos (Aiger, 2013).

Para llevar a cabo el liderazgo en el contexto militar es necesario realizar el *trabajo en equipo*, que implica interacción, interdependencia e intercambio a través de dos procesos básicos de coordinación y cooperación de los miembros, orientada hacia unas metas cuyo resultado posee un carácter grupal. Por otra parte los *grupos de trabajo* realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, es decir, cada uno desempeña su actividad y responde individualmente del mismo (Gil y Alcover, 2003). El líder es un gestor técnico y analista, debe tener en cuenta aspectos estructurales y de proceso (ver Tabla 15) para guiar y facilitar la acción del trabajo en equipo o grupo de trabajo.

Tabla 15. Factores estructurales y de proceso (Palacín y Aiger, 2015).

Factores estructurales	Factores de proceso
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entorno físico (espacio grupal, territorialidad y ecología grupal) ▪ Composición y tamaño ▪ Posición, estatus y roles ▪ Liderazgo (influencia y poder) ▪ Normas ▪ Comunicación ▪ Cultura ▪ Tarea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelos de desarrollo grupal (evolución) ▪ Socialización grupal ▪ Cohesión ▪ Comunicación ▪ Toma de decisiones (polarización y pensamiento grupal) ▪ Rendimiento y productividad grupal ▪ Confianza, cooperación y conflicto

En el liderazgo es importante el grupo, ya que es la unidad que ejecuta las tareas con unos resultados que dependen de la gestión técnica de estructuras y procesos de equipo por parte del líder según el contexto. Para lograr una efectividad el líder y sus seguidores deben compartir una relación de beneficio mutuo, esto lo convierte en interdependiente del grupo para conseguir los objetivos.

El Segundo Jefe realiza funciones directivas de supervisión y coordinación del trabajo en

equipo, ofreciendo una mayor confianza, seguridad y compromiso a los miembros hacia la tarea. Además, motiva la identidad grupal transmitiendo valores cooperativos y colaborativos como exige el trabajo en equipo. No obstante, un adecuado clima organizacional y un sistema de recompensas potencia la eficacia del grupo sin olvidar las actitudes, formación, compatibilidad que deben tener los integrantes (Gil y Alcover, 2003).

El Segundo Jefe contribuye a la sinergia del trabajo en equipo, es decir, que el resultado grupal es superior en cantidad o diferente en calidad a la mera suma de las cooperaciones de los miembros.

▪ Liderazgo e Infantería

Ejército de Tierra. Infantería

La propuesta que se realiza en el actual trabajo es introducir y sistematizar la figura del Segundo Jefe como Teniente en una Compañía de Infantería Ligera.

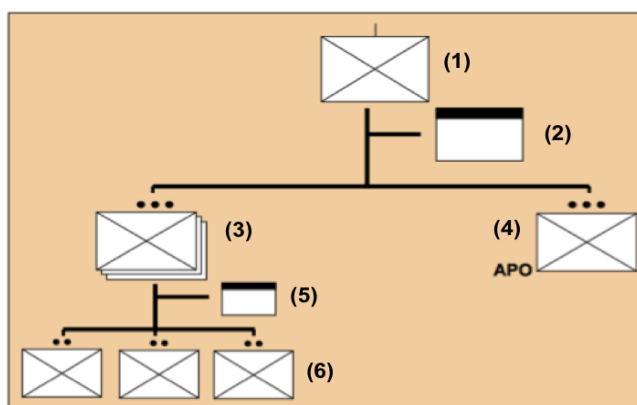
Dentro de las Fuerzas Armadas, la estructura orgánica del Ejército de Tierra se compone de: (a) Cuartel General, (b) Fuerza y (c) Apoyo a la Fuerza que dependen del Jefe del Estado Mayor. Las unidades de Infantería Ligera, Mecanizada y Acorazada están integradas en la Fuerza. De mayor a menor nivel las unidades operacionales del Arma de Infantería del Ejército de Tierra son: (a) Brigada, (b) Batallón, (c) Compañía, (d) Sección, (e) Pelotón y (f) Escuadra¹⁴.

La doctrina define la *Infantería* como el arma por excelencia de la maniobra. Concebida para actuar en toda clase de terrenos y circunstancias constituye el núcleo de la Fuerza Terrestre, por tanto, en su beneficio actuarán todas las demás (Ejército de Tierra, 2014c).

El *Infante* es el más genuino exponente del arma, fiel reflejo de las virtudes de la raza. La infantería es el Arma del fusilero granadero, en él reside su fuerza y personalidad, las virtudes sobresalientes del Arma, reflejadas en los hombres que la componen son: abnegación, espíritu de sacrificio, iniciativa y perseverancia (Ejército de Tierra, 2014c).

Actualmente una Compañía de Infantería Ligera está formada por: (1) Jefatura, (2) Plana Mayor, (3) Secciones de fusiles y (4) Sección de armas de apoyo (ver Figura 25). El mando lo ejerce un Capitán. Cada Sección está compuesta por un elemento auxiliar y tres pelotones (40 efectivos) al mando de un Teniente. Un pelotón se compone de nueve integrantes más el Sargento jefe. Esta unidad se dividirá a su vez en dos escuadras simétricas, cada una de cuatro soldados mandados por un Cabo (Ejército de Tierra, 2012).

¹⁴http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio_de_Defensa/Ejercito_de_Tierra



- (1) Jefatura
- (2) Plana Mayor
- (3) Secciones de fusiles
- (4) Sección de armas de apoyo
- (5) Elemento auxiliar de Sección
- (6) Pelotones

Figura 25. Organigrama de una Compañía de Infantería Ligera.

El Segundo Jefe como líder

Segundo Jefe es un puesto definido dentro de la estructura orgánica de Unidades, Centros y Organismos de las FAS que representa una posición de apoyo al mando¹⁵, reforzando con su entidad la atención a diversas áreas delegadas¹⁶ por el Jefe. Dado que realiza diferentes funciones administrativas, operativas, tácticas, logísticas, seguridad e instrucción y adiestramiento como jefe; y como líder motiva, tiene empatía, ejerce influencia y gestiona a los subordinados.

La figura del Segundo Jefe tiene un perfil más vinculado con el jefe, tal y como se ha ido exponiendo en los apartados anteriores, debido a la responsabilidad, tareas de mando y a la función de suplir al primer jefe en su ausencia. Mi propuesta está encaminada a integrar en su rol de jefe el de líder, debido a que no podrá influir en los subordinados si no ejerce de líder. Éste definitivamente integra las acciones de mando como las de gestión.

En el ámbito militar, un líder está influenciado por un contexto muy definido derivado de la cultura organizacional y tiene que adecuarse a unas normas y tradiciones específicas. El rol de líder conlleva un estatus adscrito que le es dado por el rango y uno adquirido que se gana con su actitud a lo largo de su trayectoria profesional (Palacín y Aiger, 2015).

3.2.3. Protocolo de intervención

El propósito de la intervención es la implantación de la figura del Segundo Jefe en una Compañía de Infantería Ligera en el Ejército de Tierra. En los ejércitos analizados anteriormente, se confirma la existencia de esta figura a nivel de Compañía, lo que genera la cuestión de ¿por qué la estructura orgánica de estas unidades en el Ejército de Tierra español no contempla este puesto?

¹⁵ El militar en tareas de apoyo al mando prestará su colaboración total como viene recogido en las Reales Ordenanzas para las FAS.

¹⁶ Todo jefe podrá delegar parte de sus atribuciones a sus subordinados cuando lo considere conveniente según se contempla en las Normas sobre mando y régimen interior de las unidades e instalaciones del Ejército de Tierra.

Se considera de especial relevancia que sea incluida en el Arma de Infantería, debido a que es la especialidad que mantiene un trato directo con el personal y tiene como principal herramienta de trabajo al infante, por lo que se hace imprescindible reforzar la acción del mando.

Para la descripción de este puesto se definen los rasgos de identificación estructurados en tres áreas:

- **Área de perfil**

Este apartado comprende la **nomenclatura**, el **rango** y la **ubicación** del puesto. La nomenclatura utilizada en documentos oficiales o plantillas orgánicas será denominada Segundo Jefe de Compañía. El militar que lo ocupe debe ser Oficial con el rango de Teniente perteneciente a la especialidad de Infantería y su ubicación debe ser estrictamente en una Compañía de Infantería Ligera.

- **Área de formación**

El rol del Segundo Jefe de Compañía se propone que sea desempeñado por un Teniente con los siguientes **requisitos**: (a) cuatro años de experiencia al mando de una Sección de Infantería Ligera y (b) curso de formación al finalizar su cuarto año de Teniente para ejercer como Segundo Jefe el último año antes de su ascenso. Este curso de especialización se impartiría en dos meses: el primero dedicado a una serie de nociones teóricas sobre las funciones, habilidades, competencias y estilo de liderazgo necesarias para este puesto (ver Tabla 16) y el segundo se centraría en una fase práctica como adjunto del Capitán para llevar a cabo sus cometidos como Segundo Jefe y observar las funciones del Jefe de Compañía. De esta manera, este último año previo al ascenso de Capitán adquiere los conocimientos y adaptación necesarios para ejercer el cargo de primer Jefe.

- **Área de ejecución**

Con la introducción de este puesto, se pretende aumentar el control y la responsabilidad sobre las tareas administrativas, logísticas, de instrucción y adiestramiento delegadas por el jefe de la Compañía, permitiendo que éste se concentre en la planificación, ejecución táctica, operativa y estratégica de la unidad. Por lo tanto, una de las **funciones principales** más importantes es garantizar la continuidad del mando, en caso de ausencia del titular, con rapidez estando informado de los procedimientos, evitando que otro Teniente se mueva de su Sección.

En el ámbito de sus **funciones secundarias**, debe llevar a cabo cometidos de jefe que se complementan con los de líder. Como jefe se ocupa de la gestión *administrativa* de informes, supervisa la *logística* en el mantenimiento de material y equipos (vehículos, armamento) y asesora al Capitán en el desarrollo y ejecución de los planes de *instrucción y adiestramiento*.

El papel de líder ayuda a proyectar y reforzar la capacidad de liderazgo hacia los componentes de la unidad, facilitando las actividades diarias. Al mismo tiempo, el Teniente Segundo Jefe favorece una *comunicación* fluida, rápida y efectiva en la cadena de mando para identificarse con el grupo. Por tanto, duplica la cohesión e integración del jefe con los

subordinados mediante el trabajo en equipo para alinear esfuerzos y contribuye a lograr un liderazgo eficaz. Por ello, no hay un único estilo de *liderazgo* a aplicar porque éste debe ser adaptativo según la necesidad, el contexto y la tarea del grupo (ver Tabla 16).

A continuación se presenta un protocolo o guía de actuación que nos ofrece con más detalle una visión global de funciones, habilidades, competencias y estilo de liderazgo aplicado al Teniente Segundo Jefe en su rol secundario cuando lleva a cabo cometidos delegados por el jefe y en su rol principal cuando sustituye al Capitán de la Compañía en su ausencia (ver Tabla 16).

Tabla 16. Protocolo de actuación del Segundo Jefe en una Compañía de Infantería Ligera.

Rol	Funciones	Habilidades y Competencias	Liderazgo
Secundario (Cometidos delegados por el jefe)	▪ Administrativas	Gestor de informes de ejercicios tácticos. Asesor de Informes Personales de Evaluación y Clasificación (IPEC).	▪ Transaccional Monitorización del comportamiento de los seguidores.
	▪ Logísticas	Supervisar el mantenimiento del armamento, material y vehículos. Coordinar con la Plana Mayor el suministro de comidas, alojamiento y servicio sanitario en ejercicios y maniobras. Solicitar reserva de campo de tiro y maniobras.	▪ Transaccional Implica intercambio de información para desarrollar las tareas logísticas.
	▪ Comunicación	Centralizar las propuestas de los jefes de sección mediante reuniones. Dar consejo profesional, alternativas y feed-back al Capitán.	▪ Ético Conducta apropiada en las relaciones interpersonales a través de la comunicación bidireccional.
	▪ Instrucción y Adiestramiento	Asesorar al Capitán en el Plan anual de I/A de la unidad. Supervisar el adiestramiento de las secciones	▪ Transformacional Motivación para alcanzar los objetivos.
Principal (Ausencia del jefe)	▪ Administrativas	Gestión directa de los IPEC Potestad sancionadora (Régimen Disciplinario FAS) Asignar a sus subordinados los puestos y cometidos de acuerdo con sus cualidades y aptitudes.	▪ Transaccional Se toman acciones correctivas y se dan recompensas.
	▪ Logísticas	Responsable de la organización del mantenimiento, abastecimiento y asistencia sanitaria de la Compañía.	▪ Transaccional Gestiona las tareas logísticas.

Rol	Funciones	Habilidades y Competencias	Liderazgo
Principal (Ausencia del jefe)	▪ Comunicación	Recibir órdenes del escalón superior y transmitirlos a los subordinados. Mejorar la formación técnica y moral de sus subordinados mediante reuniones y conferencias.	▪ Ético Fluidez en la comunicación para asegurar la integridad y sostenibilidad de la información.
	▪ Instrucción y Adiestramiento	Concebir, decidir y preparar las operaciones que vaya a realizar su unidad y dirigir personalmente su ejecución. Dirigir el adiestramiento de la Compañía	▪ Transformacional Ejercer influencia idealizada y ejemplaridad hacia los subordinados.

En muchas ocasiones, el Capitán está ausente de forma temporal por motivo de cursos de formación, perfeccionamiento, reuniones, enfermedad y permiso. En este caso, el Segundo Jefe desempeñaría un rol principal además de las funciones delegadas por el Capitán.

El primer y segundo jefe cuando están presentes en la unidad, interactúan y mantienen un compromiso situacional para aumentar la eficacia del mando y de los subordinados en el ejercicio

4. VALORACIONES FINALES

El Segundo Jefe ha estado presente a lo largo de toda la historia ocupando diversos puestos en numerosos países y ejércitos.

En la actualidad, como se ha podido contrastar con la encuesta, la figura del Segundo Jefe tanto en las Fuerzas Armadas españolas como en los ejércitos de otros países es poco conocida. Sin embargo, los resultados obtenidos durante su investigación en el trabajo demuestran su existencia e implantación en los ejércitos de España, EE.UU., Reino Unido e Israel en diferentes niveles dentro de su estructura. Por lo que queda patente su necesidad en la organización militar.

Su presencia es esencial como elemento conector entre el líder y los subordinados para desempeñar un adecuado trabajo en equipo. El rol de líder efectuado por el Segundo Jefe requiere la aplicación de algunos estilos actuales de liderazgo expuestos con anterioridad. No obstante, un liderazgo eficaz permitiría una mayor adaptación al tipo de unidad, empleo y situación en este contexto.

La entidad de esta figura tiene sentido que se establezca en unidades tácticas de Infantería como se refleja en la propuesta anteriormente desarrollada, para ello se han tomado como modelo las compañías del Ejército de Tierra y Cuerpo de Marines de EE.UU. que cuentan con un Segundo Jefe que tiene funciones bien estructuradas y delimitadas. Su integración en unidades análogas del Ejército de Tierra español mejoraría el rendimiento, reforzando la acción del mando y cubriendo el puesto del Capitán jefe en su ausencia.

El papel que desempeñan las pequeñas unidades que representan nuestras FAS tanto en territorio nacional como internacional requiere un compromiso en constante cambio para adaptarse a los distintos escenarios que se producen. Por lo que se hace evidente la importancia de una orgánica sólida y coherente en la que tenga cabida la figura del Segundo Jefe como eslabón destacado para potenciar y orientar el grado de eficacia del trabajo en equipo para hacer frente al desafío que implican las nuevas misiones.

Con la intención de mejorar este proyecto de cara a futuros trabajos, se puede deducir que la muestra de la encuesta no se ha podido obtener de una manera homogénea, debido a que la realizaron más Oficiales que Suboficiales y dentro de esta escala solo fueron Sargentos los que respondieron al cuestionario. Para obtener unos resultados más completos, sería recomendable efectuar una selección más extensa de diversos empleos en las tres escalas (Oficiales, Suboficiales y Tropa), así como incorporar un mayor número de mujeres e incluir a más Segundos Jefes de los tres ejércitos con diferentes rangos y en distintas unidades, pero se trabajó con la muestra disponible.

Las líneas futuras deberían ir ampliando la definición de funciones y habilidades en la figura del Segundo Jefe en otros rangos y destinos con la finalidad de explicitar la figura de éste rol como ocurre en otros ejércitos.

5. Referencias bibliográficas

- Acosta, J., y Lago, J.I. (2005). *Las Campañas de Alejandro Magno*. Madrid: Almena.
- Aiger, M. (2013). *Patrones electrodérmicos de la actividad grupal*. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Facultad de Psicología, España.
- Antón, F. (2013). Evolución y empleo de las Operaciones Especiales: el tercer nivel. Adiestramiento. *Revista Ejército*, 74(871), 50-59.
- Ariel, J. (2005). *El Estado Mayor, la asistencia al Comandante desde Egipto hasta Prusia*. Buenos Aires, Argentina: Folgore.
- Armada (2004). Cuartel General de la Flota. *D-CP-03 Guía para la redacción de los Manuales de Organización en los Buques*. España. Recuperado de <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Armada (2007). Flotilla de Submarinos. *D-SB-06 Libro de Instrucción y Adiestramiento*. España. Recuperado de <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Armada (2009a). Fuerza de Medidas Contra Minas. *Manual de Organización Buque Cazaminas clase Segura*. España. Recuperado de <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Armada (2009b). *Libro de Servicio de Máquinas Buque Cazaminas clase Segura (Vol. 1)*. España. Recuperado de: <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Armada (2009c). *Libro del Servicio del control del Buque Cazaminas clase Segura (Vol. 2)*. España. Recuperado de: <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Armada (2011a). Mando de Personal. Instrucción Permanente IP 05/2011. *Procedimiento para la asignación de destino de Segundo Comandante de Submarino*. España. Recuperado de <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Armada (2011b). *Manual del marinero y del soldado de Infantería de Marina*. España. Recuperado de http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/mardigital_docinstituc/prefLang_es/00_docu-institucional-armada+--05_manual-marinero-soldado
- Armada (2013). Infantería de Marina. Instrucción Permanente IP 0301/13. *Se establece y desarrolla la organización de la Brigada de Infantería de Marina "Tercio de la Armada" (TEAR)*. España. Recuperado de <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Armada (2014). Infantería de Marina. Instrucción Permanente IP 0303/2014. *Se regula y desarrolla la organización de la Fuerza Naval Especial*. España. Recuperado de <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set, (3th ed.), University of Nebraska and SUNY Binghamton, Mind Garden.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bartlett, A. (2015). 1st, 2nd & 4th Battalion The Yorkshire Regiment. *The Yorkshire Regiment Journal*, 18, 2-84. Recuperado de <http://www.yorkshireregiment.com/publications/the-yorkshire-regiment-journal-yrj/journal-spring-2015/>

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Binns, G. (2014). The Regimental Handbook. Part 1 *The Yorkshire Regiment: Governance*. United Kingdom. Recuperado de <http://www.yorkshireregiment.com/publications/handbook-2014/>
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- British Army (2009). Field Manual Vol. 1 part 10 Countering Insurgency. United Kingdom: Author.
- British Army. (2015). Structure. Recuperado de <http://www.army.mod.uk/>
- Cañete, H. A. (13 de junio de 2014). Tercios de España. Graduaciones en el Ejército de Flandes. Infantería. El Sargento Mayor [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://www.gehm.es/edad-moderna/tercios-de-espana-graduaciones-en-el-ejercito-de-flandes-infanteria-iii-el-sargento-mayor/>
- Casio, L. (2004). *Historia Romana, Obra completa*. Madrid: Gredos.
- Castillo, A. (18 de noviembre de 2011). Hombres de Armas: Los rangos en la milicia medieval. El Alférez [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://amodelcastillo.blogspot.com.es/search?q=los+rangos+en+la+milicia+medieval>
- Connolly, P. (1989). *Las Legiones Romanas*. Madrid: Anaya.
- Cortés, L. (2012). Relevo de mando en la segunda jefatura de la BRIPAC. *Boina Negra Revista Paracaidista del Ejército*, 53(272), 43.
- Díaz, S. (20 de noviembre de 2014). First woman chosen as Air Force deputy squadron commander. *Israel Hayom*. Recuperado de http://www.israelhayom.com/site/newsletter_article.php?id=21589
- Ejército de Tierra (1993). Mando de Adiestramiento y Doctrina. Manual de Enseñanza ME4-106. *Compañía y Sección Mecanizada*. Granada, España.
- Ejército de Tierra (2000). Mando de Adiestramiento y Doctrina. Doctrina DO2-001. *Operaciones Especiales*. Granada, España.
- Ejército de Tierra (2001). Mando de Adiestramiento y Doctrina. Orientaciones OR4-121. *La Sección de Infantería Ligera*. Granada, España.
- Ejército de Tierra (2005). Mando de Adiestramiento y Doctrina. Orientaciones OR4-124. *Sección de Infantería Mecanizada (VCI)*. Granada, España.
- Ejército de Tierra (2006). Mando de Adiestramiento y Doctrina. Orientaciones OR3-102. *Brigada de Infantería Ligera*. Granada, España.
- Ejército de Tierra (2012). Mando de Adiestramiento y Doctrina. *Módulo de Planeamiento. Batallón de Infantería Ligera*. Granada, España.
- Ejército de Tierra (2013a). Brigada Paracaidista Almogávares VI. Libro de Organización de la Unidad. *Cometidos y responsabilidades del Coronel Segundo Jefe*. Madrid, España.
- Ejército de Tierra (2013b). Fuerzas Aeromóviles. Libro de Organización de la Unidad. *Cometidos y responsabilidades del Coronel Segundo Jefe*. Ciudad Real, España.
- Ejército de Tierra (2014a). Comandancia General de Melilla. Libro de Organización del Cuartel General. *Cometidos y responsabilidades del General Segundo Jefe*. Melilla, España.

- Ejército de Tierra (2014b). Mando de Operaciones Especiales. Libro de Organización de la Unidad. *Cometidos y responsabilidades del Coronel Segundo Jefe*. Alicante, España.
- Ejército de Tierra (2014c). Academia de Infantería. *Prontuario de Infantería*. Toledo, España.
- Ejército del Aire (1986). Estado Mayor. Instrucción General IG 10-15. *Métodos administrativos, delegación de funciones y firma en el Estado Mayor del Aire*. Madrid, España.
- Ejército del Aire (2007). Estado Mayor. Instrucción General IG 10-11 2ª Rev. *Estructura orgánica básica de las unidades del Ejército del Aire*. Madrid, España.
- Ejército del Aire (2015a). Estado Mayor. Instrucción General IG 10-2 6ª Rev. *Desarrollo de la estructura orgánica del Cuartel General*. Madrid, España.
- Ejército del Aire (2015b). Estado Mayor. Instrucción General IG 10-3 2ª Rev. *Desarrollo de la estructura orgánica, funciones y relaciones del Mando Aéreo de Combate*. Madrid, España.
- Ejército del Aire (2015c). Estado Mayor. Instrucción General IG 10-4 2ª Rev. *Desarrollo de la estructura orgánica y operativa del Mando Aéreo General*. Madrid, España.
- Ejército del Aire (2015d). Estado Mayor. Instrucción General IG 10-5 2ª Rev. *Desarrollo de la estructura orgánica y operativa del Mando Aéreo de Canarias*. Madrid, España.
- Gil, F., y Alcover de la Hera, C.M. (Coords.) (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones. Cap. 7 Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales* (pp. 201-228). Madrid: Alianza Editorial.
- Ginsburg, M. (22 de enero de 2015). They couldn't stop Saddam's Scuds, but now it's finally Patriots' day. *The Times of Israel*. Recuperado de <http://www.timesofisrael.com/the-patriots-day/>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: B.
- González, M. (10 de julio de 2011). Un español será el segundo del mando operacional en Afganistán. *El País*. Recuperado de http://politica.elpais.com/politica/2011/07/10/actualidad/1310315034_459963.html
- Gregori, E. y Torres, J.J. (marzo de 2010). 1830. El Ejército a través de las láminas del Marqués de Zambrano [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://losejercitosdelrey.es/1830-el-ejercito-traves-de-las-laminas-del-marques-de-zambrano/>
- Gregori, E. y Torres, J.J. (junio de 2012). 1801. Estado Mayor de Operaciones [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://losejercitosdelrey.es/1801-estado-mayor-de-operaciones/>
- Hermoso de Mendoza, M. T. (2013). El Instituto de Historia y Cultura Militar y sus fondos históricos documentales. *Universidad Complutense de Madrid*. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/446-2013-08-22-9%20instituto.pdf>
- Hollander, E. (1985). *Leadership and Power*. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (3th ed., Vol. 2, pp. 485-537). Nueva York: Random House.
- Hollander, E. (1993). *Legitimacy, Power and Influence: A perspective on Relational Features of Leadership*. In M.M. Chemers and R. Ayman (Eds.). *Leadership. Theory and Research: perspectives and Directions* (pp. 29-47) San Diego, CA: Academic Press.
- House, R., & Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

- Israel Defense (5 de noviembre de 2013). New Shayetet Commander. Recuperado de <http://www.israeldefense.co.il/en/content/new-shayetet-commander>
- Israel Defense Forces (11 de Julio de 2013a). Who's afraid of the dark? Not us. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://www.idfblog.com/blog/2013/07/11/whos-afraid-of-the-dark-not-us/>
- Israel Defense Forces (26 de julio de 2013b). Paratroopers leave their fear behind in parachuting exercise [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://www.idfblog.com/blog/2013/07/26/paratroopers-leave-their-fear-behind-in-parachuting-exercise/>
- Israel Defense Forces (13 de febrero de 2014a). On the edge: female combat soldiers on the Gaza border. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://www.idfblog.com/blog/2014/02/13/on-the-edge-female-combat-soldiers-on-the-gaza-border/>
- Israel Defense Forces (7 de mayo de 2014b). IDF soldiers uncover weapons in terrorist's possession. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://www.idfblog.com/blog/2014/05/07/idf-soldiers-uncover-weapons-terrorists-possession/>
- Israel Defense Forces (31 de agosto de 2014c). Special interview: how IDF UAVs saved lives in Gaza. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://www.idfblog.com/blog/2014/08/31/special-interview-how-idf-uavs-saved-lives-in-gaza/>
- Israel Defense Forces (11 de octubre de 2014d). The Lavi – IDF's newest training aircraft. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://www.idfblog.com/blog/2014/10/11/the-lavi-idfs-newest-training-aircraft/>
- Israel Defense Forces. (2015). General Staff. Recuperado de <http://www.idf.il/1500-en/Dover.aspx>
- Israeli Air Forces. (2015). The Force. Recuperado de <http://www.iaf.org.il/2381-en/IAF.aspx>
- Le Bohec, Y. (2004). *El Ejército Romano: Instrumento para la conquista de un Imperio*. Barcelona: Ariel.
- Lewin, K. (1939). Experiments in social space. Harvard Educational Review, 9, 21-32.
- Livnat, Y. (2012). Israel Defense Forces. Kfir brigade return to Gaza. Recuperado de <http://www.idf.il/1283-17140-en/Dover.aspx>
- Manz, C. & Sims, H. (1993). *Superliderazgo*. Barcelona: Paidós
- Martínez, F., y Sánchez de Toca, J.M. (2006). *Tercios de España, la infantería legendaria*. Madrid: EDAF.
- Ministerio de Defensa (2004). Real Decreto 47/2004. Composición y competencias de los Consejos Superiores de los ejércitos (Tierra, Armada, Aire). Publicado en el *Boletín Oficial de Defensa* No. 15, del 23 de enero de 2004. España.
- Ministerio de Defensa (2006). Instrucción 45/2006. Organización del Cuartel General de la Armada. Publicada en el *Boletín Oficial de Defensa* No. 167, del 27 de marzo de 2006. España.
- Ministerio de Defensa (2014). Real Decreto 872/2014. Organización básica de las Fuerzas Armadas. Publicado en el *Boletín Oficial del Estado* No. 252, del 17 de octubre de 2014. España.
- Ministerio de Defensa. (2015a). Centro de Reclutamiento. *El Mando de Operaciones Especiales*. Recuperado de http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/ffaa/vida_ffaa/accion_mando.htm

- Ministerio de Defensa (2015b). Orden Ministerial 8/15. Organización básica de las Fuerzas Armadas. Publicada en el *Boletín Oficial de Defensa* No. 29, del 12 de febrero de 2015. España.
- Ministerio de Defensa (2015c). Orden DEF/1887/2015. Organización básica del Estado Mayor de la Defensa. Publicada en el *Boletín Oficial de Defensa* No. 185, del 22 de septiembre de 2015. España.
- Ministerio del Ejército (1942). Manual de la Guardia Civil. Tomo primero. *Reglamento Militar y para el Servicio*. Madrid, España: Autor. Recuperado de <http://archivosguardiacivil.esy.es/Archivos2/Reglamentomilitar.html>
- Ministry of Defence (1975). *The Queen's Regulation for the Army. Amendment No. 26*. United Kingdom: Author. Recuperado de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/433769/QR_Army.pdf
- Ministry of Defence. (2013). Col Oliver, Deputy Commander 3 Commando Brigade Royal Marines speech at the Albanian Lion 2013 press conference. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/speeches/this-joint-exercise-establishes-and-consolidates-friendship-and-cooperation-between-our-two-armed-forces>
- Ministry of Defence (2015a). *BRd 2 Queen's Regulation for the Royal Navy*. United Kingdom: Author. Recuperado de <http://www.royalnavy.mod.uk/reference-library>
- Ministry of Defence (2015b). *Queen's Regulation for the Royal Air Force*. (5th ed.). London, United Kingdom: Author. Recuperado de <http://www.raf.mod.uk/downloads/qrs.cfm>
- Ministry of Defence. (2015c). Our senior military officials. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence>
- Molero, F. (2015). Liderazgo. En J.M. Sabucedo y F.G. Morales (Eds.). *Psicología Social* (pp. 259-263). Madrid: Panamericana.
- Owen, C. (2007). The Duke of Lancaster's Regiment. *The Regimental Handbook*. Preston, United Kingdom. Recuperado de <http://www.army.mod.uk/infantry/regiments/30480.aspx>
- Palacín, M. (2004). Grupos para la promoción de la Salud. En R.M. Pérez y S. Sáez (Eds.), *El grupo en la promoción y educación para la salud* (pp.37-68) Lleida: Milenio.
- Palacín, M. y Aiger, M. (2014). Comunicación grupal. En R. Martínez, y J. M. Guerra (Coords.), *Aspectos psicosociales de la comunicación* (Cap. 14, pp. 193-206). Madrid: Pirámide.
- Palacín, M., y Aiger, M. (2015). *Liderazgo. Estructuras y procesos grupales. Tema 5. Formación militar para el acceso a la Escala de Oficiales del Ejército de Tierra, ingreso sin Titulación Universitaria*. Centro Universitario de la Defensa. Zaragoza.
- Pomes, S. (23 de noviembre de 2014). Instruction in the field of heavy transport. Israeli Air Forces. Recuperado de <http://www.iaf.org.il/4414-43554-en/IAF.aspx>
- Prats, J.M., y Ruiz, D. (2014). *La Armada Española*. (3^a ed.). Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, Departamento Específico Armada. Madrid. Recuperado de <http://www.fn.mdef.es/intranet/page/intranet/armada/Inicio/Inicio>
- Raz, S. (2013). Up in the air: Aerial surveillance along the Gaza border. Recuperado de <http://www.idf.il/1283-19239-en/Dover.aspx>
- Royal Air Force. (2015). Organisation. Recuperado de <http://www.raf.mod.uk/>

- Royal Gibraltar Regiment*. (2015). Regular Army: Profiles, Officer. Retrieved from http://royalgibraltarregiment.gi/careers_regular_army_profile_officer.php
- Royal Navy (2010). Royal Marines. Your career guide. Recuperado de <http://www.royalnavy.mod.uk/careers/royal-marines/royal-marines-specialisations>
- Royal Navy*. (2015). Organisation. Recuperado de <http://www.royalnavy.mod.uk/>
- Ruiz, P. (06 de enero de 2015). Escolta Real. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://www.alabarda.net/blog/historia/escolta-real/>
- Sánchez, A. (2012). La Guardia Pretoriana. *Revista Historia Rei Militaris*, 3, 18-22. Recuperada de <http://www.historiareimilitaris.com/web/index.php/descargas>
- Scarrow, S. (2002). *Roma Vincit!: Libro 2 de Quinto Licinio Cato. Un Optio en la invasión de Britania*. (7ª ed.). Barcelona: Edhasa.
- Todo a babor (2003). Oficiales y dotación de los navíos de la Real Armada española de finales del s. XVIII. Organización. *Revista divulgativa de historia naval online*. Recuperado de http://www.todoababor.es/vida_barcos/organizacion.htm
- Torrejón, J. (1997). La Artillería en la Marina española s. XVIII. *Militaria, Revista de Cultura Militar*, 10, 303-311. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/MILT/article/view/MILT9797220291A/3392>
- U.S. Air Force*. (2015). Leadership. Organization. Recuperado de <http://www.af.mil/>
- U.S. Army (2000). Field Manual FM 1-114. *Air Cavalry Squadron and Troop operations*. Washington, USA: Author.
- U.S. Army (2003). Field Manual FM 6-0. *Mission Command: Command and Control of Army Force*. Washington, USA: Author.
- U.S. Army (2006a). Field Manual FM 3-21.20. *The Infantry Battalion*. Washington, USA: Author.
- U.S. Army (2006b). Field Manual FM 3-21.10. *The Infantry Rifle Company*. Washington, USA: Author.
- U.S. Army (2007). Field Manual FM 3-21.8. *The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Washington, USA: Author.
- U.S. Army (2013). Training and Doctrine Command. Regulation 10.5. *Organization and Functions: U.S. Army*. Virginia, USA: Author.
- U.S. Army (2014). Field Manual FM 6-0 C-1. *Commander and Staff Organization and Operations Headquarters*. Washington, USA: Author.
- U.S. Army*. (2015). Organization. Leaders. Recuperado de <http://www.army.mil/>
- U.S. Coast Guard*. (2015). Leaders. Recuperado de <http://www.uscg.mil/seniorleadership/>
- U.S. Department of Defense*. (2015a). Military Services. Recuperado de <http://www.defense.gov/>
- U.S. Department of Defense*. (2015b). Joint Chiefs Staff. Recuperado de <http://www.jcs.mil/>
- U.S. Marine Corps (2005). Warfighting Publication MCWP 3-12. *Marine Corps Tank employment*. Washington, USA: Author.
- U.S. Marine Corps*. (2015). Units. Leaders. Recuperado de <http://www.marines.mil/>

- U.S. *National Guard*. (2015). Leadership. Recuperado de <http://www.nationalguard.mil/Leadership/VCNGB.aspx>
- U.S. Navy (2012). Standard Organization and Regulations Manual. *Opnavinst 3120.32D*. Washington, USA: Author.
- U.S. Navy. (2015). Organization. Leaders. Recuperado de <http://www.navy.mil/index.asp>
- Vadillo, F. (1991). *División Azul: la gesta militar española del siglo XX. (Vol. 5)*. Madrid: Este Oeste.
- Villarejo, E. (31 de diciembre de 2013). Coronel García Cortijo: La amenaza del yihadismo en Mali no ha sido neutralizada. *ABC*. Recuperado de <http://www.abc.es/espana/20131231/abci-coronel-garcia-cortijo-amenaza-201312301942.html>
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

6. ANEXOS

ANEXO1. Tablas del metaanálisis con información categorizada del Segundo Jefe estructuradas en antecedentes históricos y ejércitos de España, Estados Unidos, Reino Unido e Israel.

ANEXO2. Encuesta.

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
AÑO 700 AC	ORIENTAL	ASIA		TURTANS	X			OFICIALES SUPERIORES, MARISCAL DE CAMPO DE FLANCO IZQUIERDO Y DERECHO				ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO				X											PRIMARIA (LIBRO) ARIEL, 2005
SIGLO III y II AC	OCCIDENTAL	EUROPA	GRECIA (MACEDONIA)	OURAGOI	X			OFICIAL		SYNTAGMA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO				X											PRIMARIA (LIBRO) ACOSTA Y LAGO, 2005
SIGLO I AC - I DC	OCCIDENTAL	EUROPA	ROMA	OPTIO	X			SUBOFICIAL		CENTURIA (GUARDIA PRETORIANA)	JEFE DE UNA "TURMAE" ESCUADRÓN DE CABALLERÍA DEL EJÉRCITO ROMANO FORMADO POR 30 JINETES	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X			X			X		INGRESO PREVIO EN LA LEGIÓN ROMANA, RANGOS ANTERIORES: PROBATUS, MILES GREGARIUS, IMMUNIS	X	X	X	X	PRIMARIA (LIBRO) SCARROW, 2002/ SÁNCHEZ, 2012 (REVISTA) / CONNOLLY, 1989 (LIBRO)	
SIGLO I AC - V dC	OCCIDENTAL	EUROPA	ROMA	TRIBUNO	X			OFICIAL DE LA LEGION ROMANA		LEGION ROMANA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X							AL MENOS 5 AÑOS DE EXPERIENCIA MILITAR	DEBÍAN SER HOMBRES DE CARGO ECUESTRE					PRIMARIA (LIBRO) ARIEL, 2005 / LE BOHEC, 2004 (LIBRO)	
SIGLO I AC - V dC	OCCIDENTAL	EUROPA	ROMA	GRAN DRUNGARIO		X		OFICIAL		FLOTA LEGIÓN ROMANA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO				X										PRIMARIA (LIBRO CASIO, 2004)	
EDAD MEDIA	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA (REINOS CRISTIANOS DEL NORTE DE LA PENINSULA IBERICA)	ALFEREZ	X			OFICIAL		REINOS CRISTIANOS		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X					ESTE CARGO, OTORGADO DE FORMA DISCRECIONAL POR EL REY, SOLÍA RECAER PRÁCTICAMENTE SIEMPRE EN ALGÚN MIEMBRO DE LA NOBLEZA. SU PERMANENCIA EN EL MISMO DEPENDÍA DE LA VOLUNTAD REGIA.					WEB (BLOG) CASTILLO, 2011	
SIGLO XVI y XVII	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SARGENTO MAYOR	X			OFICIAL DE MÁS BAJA GRADUACIÓN DEL ALTO MANDO DE LOS TERCIOS		TERCIOS DE ESPAÑA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X	X							(LIBRO) MARTÍNEZ Y SÁNCHEZ DE TOCA, 2006 / WEB (BLOG) CAÑETE, 2014	
SIGLO XVIII	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	TENIENTE DE FRAGATA		X		OFICIAL (TENIENTE)		BRIGADA DE ARTILLERÍA DE MARINA (REAL ARMADA)		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO				X			X	ACADEMIA DE GUARDIAS MARINAS		X		X		(REVISTA) TORREJÓN, 1997 / WEB TODO A BABOR (REVISTA)	

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
SIGLO XIX	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE DEL ESTADO MAYOR	X			GENERAL		ESTADO MAYOR		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X														WEB (BLOG) GREGORI Y TORRES, 2012
SIGLO XIX	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE GUARDIA REAL EXTERIOR	X			TENIENTE CORONEL		GUARDIA REAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO			X												WEB (BLOG) GREGORI Y TORRES, 2010
SIGLO XIX	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE REGIMIENTOS PROVINCIALES	X			TENIENTE CORONEL		REGIMIENTOS PROVINCIALES		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO			X												WEB (BLOG) GREGORI Y TORRES, 2010
SIGLO XIX	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE DE LOS DISTRITOS MILITARES	X			MARISCAL DE CAMPO		DISTRITOS MILITARES		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO			X												WEB (UCM) HERMOSO DE MENDOZA, 2013
FIN SIGLO XIX-INICIO SIGLO XX	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE DEL ESCUADRON DE ESCOLTA REAL	X			TENIENTE CORONEL DE CABALLERIA		ESCUADRÓN DE ESCOLTA REAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO			X												WEB (BLOG) RUIZ, 2015
SIGLO XX	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE EN JEFE DE LA DIVISION AZUL	X			CORONEL		DIVISIÓN AZUL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X	X												(LIBRO) VADILLO, 1991
SIGLO XX	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE DE LA COMANDANCIA DE LA GUARDIA CIVIL	X			COMANDANTE		COMANDANCIA G.C.		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO			X												MANUAL G.C. 1942

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES	
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.			
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE	X			GENERAL DE DIVISIÓN	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA (EMAD) /MANDO DE OPERACIONES (MOPS)		JEFE DE ESTADO MAYOR DEL MANDO DE OPERACIONES	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)								BOD Nº 29 ORDEN DEF166/2015 DE 21ENE15 ORG./ BOD Nº 185, 2015/ INTRANET DEFESNA
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			TENIENTE GENERAL	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR (E.M.)		JEFATURA E.M. (BOD) / SECRETARIO CONSEJO SUP. DEL E.T. (BOD Nº 15 23ENE2004)	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)							BOE 252, 2014 / BOD Nº 29, 2015/ WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE		X		ALMIRANTE	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR (E.M.)		JEFATURA E.M. (BOD) / SECRETARIO CONSEJO SUP. DEL E.T. (BOD Nº 15 23ENE2004) /DIRECTOR DE LOS PROCESOS FUNDAMENTALES DE TRABAJO (WEB)	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X			X			DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)							BOE 252, 2014 / BOD Nº 29, 2015/ WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE			X	TENIENTE GENERAL	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR (E.M.)		JEFATURA E.M. / AUTORIDAD NACIONAL DE SUPERVISIÓN MILITAR (NSA) (IG-10-2) / JEFATURA E.M. (BOD) / SECRETARIO CONSEJO SUP. DEL E.T. (BOD Nº 15 23ENE2004)	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						PILOTO, DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)							BOE 252, 2014 / BOD Nº 29, 2015/ INSTRUCCIONES GENERALES (IG 10-2, IG 10-15) / WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE			X	GENERAL DE DIVISIÓN		UNIDAD MILITAR DE EMERGENCIAS (UME) / CUARTEL GENERAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						PILOTO, DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)							BOD Nº 29, 2015/ WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE			X	GENERAL DE DIVISIÓN		MANDO AÉREO DE COMBATE (MACOM) / CUARTEL GENERAL	JEFATURA E.M.	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						PILOTO, DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)							INSTRUCCIÓN GENERAL (IG 10-3)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE			X	GENERAL DE BRIGADA		MANDO AÉREO GENERAL (MAGEN) / CUARTEL GENERAL	JEFATURA E.M.	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						PILOTO, DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)							INSTRUCCIÓN GENERAL (I 10-4 G)	

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES	
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.			
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE			X	GENERAL BRIGADA		MANDO AÉREO DE CANARIAS (MACAN) / CUARTEL GENERAL	JEFATURA E.M. /JEFE DEL SECTOR AÉREO DE LAS PALMAS	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						PILOTO, DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS (WEB)								INSTRUCCIÓN GENERAL (IG 10-5)
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SEGUNDO COMANDANTE		X		CONTRALMIRANTE		CUARTEL GENERAL EN NORTHWOOD (REINO UNIDO)		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X					DIPLOMADO EN E.M.	INGLÉS					X	OPERACIÓN ATALANTA DE LA UNIÓN EUROPEA PARA LA LUCHA CONTRA LA PIRATERÍA	WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	ORIENTAL	ASIA	AFGANISTÁN	SEGUNDO COMANDANTE	X			GENERAL DE DIVISIÓN		CUARTEL GENERAL ALIADO (KABUL) AFGANISTÁN		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X					DIPLOMADO EN E.M.	INGLÉS					X	OPERACIÓN ISAF	ARTÍCULO (EL PAÍS) GONZÁLEZ, 2011	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		GENERAL DE BRIGADA		COMANDANCIA GENERAL DE INFANTERÍA DE MARINA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						DIPLOMADO EN E.M.								WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE	X			GENERAL DE BRIGADA		COMANDANCIA MILITAR DE CEUTA / CUARTEL GENERAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						DIPLOMADO EN E.M.								LIBRO DE ORG. C.G. / WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE	X			GENERAL DE BRIGADA		COMANDANCIA MILITAR DE MELILLA / CUARTEL GENERAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X						DIPLOMADO EN E.M.								LIBRO DE ORG. C.G. / WEB (INTRANET DE DEFENSA)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			CORONEL		BRIGADA PARACAIDISTA (BRIPAC) / CUARTEL GENERAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X				X	DIPLOMADO EN E.M. /MANDO DE UNIDADES DE OPERACIONES ESPECIALES	INGLÉS y FRANCÉS					X	LIBRO ORG. / WEB (INTRANET DE DEFENSA) / REVISTA PARACAIDISTA DEL EJÉRCITO BOINA NEGRA N° 272 2012		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			CORONEL		FUERZAS AEROMÓVILES DEL E.T. (FAMET) / CUARTEL GENERAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X				X	X	DIPLOMADO EN E.M., FORMACIÓN TÉCNICA EN SISTEMA DE ARMAS, CONOC. TÉCNICOS DE SEG. EN VUELO	INGLÉS					X		LIBRO DE ORG. / WEB (INTRANET DE DEFENSA)	

ANEXO 1. TABLAS DEL METAANÁLISIS
2º JEFE EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR - ESPAÑA

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES	
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.			
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			CORONEL		MANDO DE OPERACIONES ESPECIALES (MOE) / CUARTEL GENERAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X				X	CURSOS DE OPERACIONES ESPECIALES, DIPLOMADO DE E.M.	INGLÉS					X	X		WEB (INTRANET DE DEFENSA) / WEB CENTRO DE RECLUTAMIENTO MOPS / REVISTA EJÉRCITO 74, ANTÓN, 2013
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE			X	CORONEL		BRIGADA DE INFANTERÍA DE MARINA (BRIMAR) TERCIO DE LA ARMADA / CUARTEL GENERAL		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X	X	X		X	DIPLOMADO EN E.M.	INGLÉS								MANUAL DEL MARINERO, 2011 / IP 0301/13 / WEB (INTRANET DE DEFENSA) / PRATS Y RUIZ, 2014 (LIBRO)
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE				X	CORONEL		BASE AÉREA DE TORREJÓN	COMANDANTE MILITAR DE AEROPUERTO MADRID-BARAJAS	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X	APTITUD AERONÁUTICA (IG 10-11) PILOTO, DIPLOMADO EN E.M.	INGLÉS					X		INSTRUCCIÓN GENERAL (IG 10-11) / WEB INTRANET
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE				X	CORONEL		BASE AÉREA DE ZARAGOZA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X	APTITUD AERONÁUTICA (IG 10-11) PILOTO, DIPLOMADO EN E.M. (WEB)	INGLÉS					X		INSTRUCCIÓN GENERAL (IG 10-11) / WEB INTRANET
XXI		ÁFRICA	MALI	SEGUNDO COMANDANTE	X			CORONEL		CUARTEL GENERAL EN BAMAKO		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X					DIPLOMADO EN E.M.	INGLÉS					X		EUMAN (RCA) REPÚBLICA CENTROAFRICANA	ARTÍCULO (ABC) VILLAREJO, 2013 / WEB INTRANET DEFENSA
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE			X	TENIENTE CORONEL		TERCIO DEL NORTE DE LA ARMADA	JEFE DE PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X											MANUAL DEL MARINERO, 2011 / PRATS Y RUIZ, 2014 (LIBRO) / WEB (INTRANET DE DEFENSA)
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE			X	TENIENTE CORONEL		TERCIO DE LEVANTE DE LA ARMADA	JEFE DE PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X			X	X										MANUAL DEL MARINERO, 2011 / PRATS Y RUIZ, 2014 (LIBRO) / WEB (INTRANET DE DEFENSA)

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		TENIENTE CORONEL		TERCIO DEL SUR DE LA ARMADA	JEFE DE PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X										MANUAL DEL MARINERO, 2011 / PRATS Y RUIZ, 2014 (LIBRO)/ WEB (INTRANET DE DEFENSA)
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		TENIENTE CORONEL		AGRUPACIÓN DE MADRID AGRUMAD	JEFE DE PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X										MANUAL DEL MARINERO, 2011 / PRATS Y RUIZ, 2014 (LIBRO)/ WEB (INTRANET DE DEFENSA)
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		TENIENTE CORONEL / CAP. DE FRAGATA		FUERZA DE GUERRA NAVAL ESPECIAL (FGNE)	JEFE DE PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X		INGLÉS							MANUAL DEL MARINERO, 2011 / PRATS Y RUIZ, 2014 (LIBRO)/ WEB (INTRANET DE DEFENSA)/ IP Nº 0303/2014
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE			X	TENIENTE CORONEL		43 GRUPO DE FUERZAS AÉREAS	JEFE DE FUERZAS AÉREAS	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X	PILOTO, DIPLOMADO EN E.M.	INGLÉS					X		INSTRUCCIÓN GENERAL (IG-10-11) 2014
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE			X	TENIENTE CORONEL		45 GRUPO DE FUERZAS AÉREAS	JEFE DE FUERZAS AÉREAS	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X	PILOTO, DIPLOMADO EN E.M.	INGLÉS					X		INSTRUCCIÓN GENERAL (IG-10-11) 2014
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		CAPITÁN DE FRAGATA		PORTAVIONES, BUQUES DE ASALTA ANFIBIO	JEFE DEL CONTROL DE LA PLATAFORMA EN SITUACIÓN DE ZAFARRANCHO DE COMBATE	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X		INGLÉS					X		GUÍA MANUAL ORG. BUQUES, 2004 / LIBRO (PRATS Y RUIZ, 2014) / MANUAL DEL MARINERO, 2011 / INTRANET
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		COMANDANTE		BRIGADA DE INFANTERÍA DE MARINA (BRIMAR) / BATALLÓN DEL CUARTEL GENERAL	JEFE DE LA PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X	X	X	X			INGLÉS							LIBRO ARMADA (PRATS Y RUIZ, 2014) / MANUAL DEL MARINERO, 2011 / INTRANET

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		COMANDANTE		BRIGADA DE INFANTERÍA DE MARINA (BRIMAR) / BATALLÓN DE DESEMBARCO I	JEFE DE LA PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X	X	X	X										LIBRO ARMADA (PRATS Y RUIZ, 2014) / MANUAL DEL MARINERO, 2011 / INTRANET
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		COMANDANTE		BRIGADA DE INFANTERÍA DE MARINA (BRIMAR) / BATALLÓN DE DESEMBARCO II	JEFE DE LA PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X	X	X	X										LIBRO ARMADA (PRATS Y RUIZ, 2014) / MANUAL DEL MARINERO, 2011 / INTRANET
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		COMANDANTE		UNIDAD DE SEGURIDAD DE CANARIAS (USCAN)	JEFE DE PLANA MAYOR	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X	X	X	X										LIBRO ARMADA (PRATS Y RUIZ, 2014) / MANUAL DEL MARINERO, 2011 / INTRANET
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		CAPITÁN DE CORBETA		FRAGTAS	JEFE DEL CONTROL DE LA PLATAFORMA EN SITUACIÓN DE ZAFARRANCH O DE COMBATE	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X		INGLÉS					X		GUÍA MANUAL ORG. BUQUES, 2004 / LIBRO (PRATS Y RUIZ, 2014) / MANUAL DEL MARINERO, 2011 / INTRANET
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO COMANDANTE		X		TENIENTE DE NAVÍO (EQUIV. A CAPITÁN)		SUBMARINOS, PATRULLEROS, HIDROGRÁFICOS, SALVAMENTO Y RESCATE Y BUQUES DE MEDIDAS CONTRAMINAS / 1ª ESCUADRILLA DE MEDIDAS CONTRAMINAS / CAZAMINAS CLASE "SEGURA, SELLA, TAMBRE, TURIA, DUERO, TAJÓ"	JEFE DEL CONTROL DE LA PLATAFORMA EN SITUACIÓN DE ZAFARRANCH O DE COMBATE	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO	X	X		X	X	X	X	INGLÉS					X		GUÍA MANUAL ORG. BUQUES, 2004 / LIBRO (PRATS Y RUIZ, 2014) / MANUAL DEL MARINERO, 2011 / MANUAL DE ORGANIZACIÓN CAZAMINAS (2009) / INTRANET

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO			RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			SARGENTO 1º		SECCIÓN DE INFANTERÍA LIGERA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X	X	X		X									PUBLICACIÓN MILITAR DEL E.T. OR4-121
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			SARGENTO 1º		SECCIÓN DE INFANTERÍA MECANIZADA (VCI)	JEFE DEL EQUIPO DE MANDO	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X	X	X		X									PUBLICACIÓN MILITAR E.T. "ORIENTACION ES. SECCIÓN DE INFANTERÍA MECANIZADA (VCI)" 2005
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			SARGENTO		SECCIÓN DE INFANTERÍA MECANIZADA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X	X	X		X									MANUAL DE ENSEÑANZA ME4-106
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			SARGENTO		MANDO DE OPERACIONES ESPECIALES (MOE) / PATRULLAS		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X	X	X		X	CURSO DE MANDO DE UNIDADES DE OPERACIONES ESPECIALES (CMUOE) (REVISTA EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL Nº 871 NOV-2013)					SUPERAR PRUEBAS FÍSICAS EXIGENTES (REVISTA EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL Nº 871 NOV-2013)	X		PUBLICACIÓN MILITAR E.T. "DOCTRINA OPERACIONES ESPECIALES (DO2-001) 1999 / REVISTA ET Nº 871, 2013
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE		X		SARGENTO		SECCIÓN DE FUSILES Y ARMAS DE INFANTERÍA DE MARINA		ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO		X	X			X									INTRANET DEFESNA (WEB ARMADA)
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	ESPAÑA	SEGUNDO JEFE	X			CABO 1º		PELOTÓN DE INFANTERÍA MECANIZADA (VCI)	JEFE DEL VEHÍCULO DE COMBATE (VCI)	ASEGURAR LA SUCESIÓN Y CONTINUIDAD DEL MANDO			X			X									PUBLICACIÓN MILITAR E.T. "ORIENTACION ES. SECCIÓN DE INFANTERÍA MECANIZADA (VCI)" 2005

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINES		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE CHAIRMAN OF THE JOINT CHIEF STAFF (VCJCS)	X				GENERAL (4 ESTRELLAS)	ESTADO MAYOR CONJUNTO		PRESIDENTE DEL CONSEJO DE SUPERVISIÓN PARA REQUISITOS CONJUNTOS, VICEPRESIDENTE DE LA JUNTA DE ADQUISICIONES DE DEFENSA Y MIEMBRO DEL CONSEJO SUPERIOR DE PREPARACIÓN Y SUPERVISIÓN.	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X			X	X	X									WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDER	X	X	X	X	TENIENTE GENERAL	MANDOS UNIFICADOS DE COMBATE (9)			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE CHIEF OF STAFF	X				GENERAL (4 ESTRELLAS)	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY CHIEF NAVAL OPERATIONS		X			ALMIRANTE GENERAL	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR		CHIEF OF NAVAL PERSONNEL	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X		X		X	X									WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE CHIEF OF STAFF			X		GENERAL (4 ESTRELLAS)	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	ASSISTANT COMMANDANT				X	GENERAL (4 ESTRELLAS)	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE CHIEF NATIONAL GUARD BUREAU			X		LIEUTENANT GENERAL	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE COMMANDANT OF THE COAST GUARD		X			VICE-ALMIRAL	CUARTEL GENERAL / ESTADO MAYOR			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X	X	X										WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL	X				TENIENTE GENERAL	US ARMY TRAINING & DOCTRINE COMMAND (TRADOC)		CHIEF OF STAFF	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X			X	X	X							DEPUTY COMMANDING GENERAL OF 1ST DIVISION & US DIVISION-CENTER. OPERATION IRAQI FREEDOM IRAQ	REGULACIÓN TRADOC (REG 10-5-1) 2010	

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS						MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDER			X		TENIENTE GENERAL		MANDO UNIFICADO DE COMBATE (NORTE)	VICE COMMANDER, US ELEMENT, NORTH AMERICAN AEROSPACE DEFENSE COMMAND AT PETERSON AIR FORCE BASE. COLORADO	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X													WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY DIRECTOR OF THE JOINT DISTRIBUTION PROCESS ANALYSIS CENTER			X		CORONEL		MANDO UNIFICADO DE COMBATE (TRANSPORTE) SCOTT AIR FORCE BASE		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X													WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMAND SURGEON				X	CAPITÁN		MANDO UNIFICADO DE COMBATE (TRANSPORTE) SCOTT AIR FORCE BASE		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X													WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDER TCJ9				X	CORONEL		MANDO UNIFICADO DE COMBATE (TRANSPORTE) SCOTT AIR FORCE BASE	DEPUTY COMMANDER JOINT TRANSPORTATION RESERVE UNIT	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X			X										WEB OFICIAL - US DEPARTMENT OF DEFENSE
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL	X				LT GEN		MANDO DE FUERZAS (FORSCOM)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X													WEB OFICIAL US ARMY
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL	X				LT GEN		MANDO DE MATERIAL (ARMY)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X													WEB OFICIAL US ARMY
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL	X				LT GEN		MANDO DE RESERVA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X													WEB OFICIAL US ARMY
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE COMMANDER			X		LT GEN		AIR MOBILITY COMMAND. SCOTT AFB ILLIONIOS		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES		X	X											WEB USAF

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL	X				GENERAL DE DIVISIÓN		MANDOS COMPONENTES (CENTRAL, EUROPA, NORTE, SUR, PACÍFICO, ÁFRICA, OPERACIONES ESPECIALES)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL US ARMY
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				GENERAL		DIVISION Y GRANDES UNIDADES	CHIEF OF STAFF	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X		X	X	X	X									FIELD MANUAL (FM 6-0 2014)
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL	X				GENERAL DE DIVISIÓN		III CUERPO DE FORT HOOD		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL US ARMY
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDER	X				GENERAL DE DIVISIÓN		XVIII CUERPO AEROTRANSPO RTADO (FORT BRAGG)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X												OPERATION IRAQI FREEDOM DEPUTY COMMANDING GEN. MULTINATIONA L DIVISION SOUTH 2007- 2009 / ISAF DEPUTY CHIEF STAFF OPERATIONS 2014		WEB OFICIAL US ARMY
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE COMMANDER			X		GENERAL DE DIVISIÓN		MANDO DE ATAQUE GLOBAL DE LA FUERZA AÉREA, BARKSDALE AFB LOUISIANA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X	X											WEB USAF (AIR FORCE GLOBAL STRIKE COMMAND)
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE COMMANDER			X		GENERAL DE DIVISIÓN		MANDO AÉREO DE COMBATE		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X	X											WEB USAF (AIR FORCE GLOBAL STRIKE COMMAND)
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL			X		GENERAL DE BRIGADA		MILITARY SURFACE DEPLOYMENT AND DISTRIBUTION COMMAND	COMANDANTE GENERAL DEL MANDO DE APOYO DE DESPLIEGUE EN BIRMINGHAM	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB OFICIAL USAF
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL (OPERATIONS/ SUPPORT)	X				GENERAL DE BRIGADA		DIVISIÓN		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X												FIELD MANUAL (FM 6-0 2014)

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMENDACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	SECOND IN COMMANDS	X				OFICIALES		MANDOS MAYORES, GRANDES (CUERPOS, DIVISIONES), PEQUEÑAS UNIDADES (REGIMENTOS, BATALLONES, COMPAÑÍAS)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X		X	X									FIELD MANUAL (FM 6-0 2003)
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDING GENERAL				X	GENERAL DE BRIGADA		II MARINE FUERZA EXPEDICIONARIA	COMANDANTE DE LA 2ª BRIGADA DE LA MARINA EXPEDICIONARIA	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X												WEB MARINE CORPS
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE COMMANDER			X		GENERAL DE BRIGADA		1ª/25ª FUERZA AÉREA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES		X	X												WEB OFICIAL USAF
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE COMMANDER			X		CORONEL		8ª/9ª/12ª AIR FORCE		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES		X	X												WEB USAF (NUMBERED AIR FORCES)
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	VICE COMMANDER			X		CORONEL		ALA DE BOMBARDEO Nº 2 (BASE AÉREA DE BARKSDALE - LOUISIANA)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X				X									WEB USAF (BARKSDALE AIR FORCE BASE)
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)				X	TENIENTE CORONEL		2º REGIMIENTO DE MARINES (INFANTERÍA)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X		X		X									WEB MARINE CORPS
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)				X	TENIENTE CORONEL		MARINE CONTROL AÉREO GRUPO 28		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X		X	X									MTACS-28 EXECUTIVE OFFICER FOR OPERATION IRAQI FREEDOM / OPERATION ENDURING FREEDOM 1ST TACTICAL IAR COMMAND CENTER AFGHANISTAN		WEB MARINE CORPS
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDER		X			TENIENTE CORONEL		PORTAVIONES		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X			X									WEB US NAVY
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	DEPUTY COMMANDER			X		TENIENTE CORONEL		GRUPO AÉREO		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X			X									WEB USAF

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				TENIENTE CORONEL		BRIGADA/REGIMI ENTO/ GRUPO		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDA DES	X				X									WEB US ARMY	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	BATTALION EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				COMANDANTE		BATALLÓN		EJERCER EL MANDO EN AUSENCIA O INCAPACIDAD DEL COMANDANTE EN JEFE	X	X	X	X	X									FIELD MANUAL "THE INFANTRY BATTALION" (FM 3-21.20 2006)	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				COMANDANTE		BATALLÓN (INFANTERÍA) / ESCUADRÓN (CABALLERÍA)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDA DES	X				X									WEB US ARMY	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)		X			COMANDANTE		BUQUES GRANDES		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDA DES	X				X									WEB US NAVY	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)		X			COMANDANTE		ESCUADRÓN DE AVIACIÓN NAVAL		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDA DES	X				X									WEB US NAVY	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)			X		COMANDANTE		ESCUADRONES DE FUERZA AÉREA		SEGUNDO AL MANDO Y PRINCIPAL ASISTENTE DEL COMANDANTE	X		X	X										FIELD MANUAL (FM 1-114) 2000 AIR CAVALRY SQUADRON AND TROOP OPERATIONS	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)				X	COMANDANTE		MARINE ESCUADRÓN 3 DE APOYO AÉREO		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDA DES	X				X									WEB MARINE CORPS	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)				X	COMANDANTE		BATALLÓN DE CARROS DE COMBATE	REPRESENTA AL COMANDANTE CUANDO LO AUTORIZA	ASUMIR LAS RESPONSABILIDA DES DEL COMANDANTE EN SU AUSENCIA	X	X			X									PUBLICACIÓN MCWP 3-12 MARINE CORPS TANK EMPLOYMENT 2005	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)				X	COMANDANTE		I BATALLÓN DE ARTILLERÍA (XI MARINES) I DIVISIÓN		ASUMIR LAS RESPONSABILIDA DES DEL COMANDANTE EN SU AUSENCIA	X				X									WEB MARINE CORPS	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	COMPANY EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				TENIENTE		COMPAÑÍA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDA DES	X	X			X									FIELD MANUAL "THE INFANTRY BATTALION" (FM 3-21.20 2006)	

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS							REQUISITOS								MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.				
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	COMPANY EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				TENIENTE		COMPAÑÍA	PUEDO ASUMIR EL CONTROL DE UNA SECCIÓN UNIDA A LA COMPAÑÍA DURANTE EL MOVIMIENTO EN SITUACIONES CRÍTICAS	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X	X	X											FIELD MANUAL "THE INFANTRY RIFLE COMPANY" (FM 3-21.10) 2006	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)				X	TENIENTE		COMPAÑÍAS DE INFANTERÍA (I BATALLÓN DEL III REGIMIENTO) HAWAII		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X			X												WEB MARINE CORPS	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				TENIENTE		COMPAÑÍA (INFANTERÍA)/ BATERÍA (ARTILLERÍA)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X			X												WEB US ARMY	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)		X			TENIENTE		BUQUES MENORES		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X			X												WEB US NAVY	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	EXECUTIVE OFFICER (XO)				X	CHIEF WARRANT OFFICER 2		COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE COMBATE - 11	MAINTENANCE OFFICER	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X			X												WEB MARINE CORPS	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	SECOND IN COMMAND	X				SARGENTO		SECCIÓN DE INFANTERÍA		ASUMIR EL MANDO EN AUSENCIA DEL JEFE DE SECCIÓN	X		X	X		X										FIELD MANUAL (FM 3-21.8) 2007)	
XXI	OCCIDENTAL	AMÉRICA	EE.UU.	SECOND IN COMMAND				X	SARGENTO		SECCIÓN DE INFANTERÍA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES		X	X	X		X										WEB MARINE CORPS	

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS							REQUISITOS								MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINES		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.				
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	VICE CHIEF OF THE DEFENSE STAFF			X		AIR CHIEF MARSHALL (GENERAL 4 ESTRELLAS)	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X	X		X		X								DEPUTY COMMANDE R BRITISH FORCES IN TURKEY (OP WARDEN)	WEB OFICIAL (GOV.UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY CHIEF OF DEFENSE STAFF - STRATEGY & OPERATIONS				X	TENIENTE GENERAL	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X	X													WEB OFICIAL (GOV.UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY CHIEF OF DEFENSE STAFF - PERSONNEL & TRAINING	X				TENIENTE GENERAL	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X														WEB OFICIAL (GOV.UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY CHIEF OF DEFENSE STAFF - CAPABILITY			X		MARSHALL (TENIENTE GENERAL)	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X														WEB OFICIAL (GOV.UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY CHIEF OF STAFF	X				TENIENTE GENERAL	ESTADO MAYOR DEL EJERCITO DE TIERRA		COMMANDE R LAND FORCES	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X														WEB OFICIAL (GOV.UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND SEA LORD		X			ALMIRANTE	ESTAOD MAYOR DE LA ARMADA			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X														WEB OFICIAL (GOV.UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY CHIEF NAVAL STAFF		X			VICE-ALMIRAL (TENIENTE GENERAL)	ESTAOD MAYOR DE LA ARMADA		FLEET COMMANDE R	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X	X			X										WEB OFICIAL (GOV.UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	ASSISTANT CHIEF OF AIR STAFF			X		VICE-MARSHALL (GENERAL DE DIVISIÓN)	ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO DEL AIRE			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X														WEB RAF		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY COMMANDER OPERATIONS			X		MARSHALL (TENIENTE GENERAL)	ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO DEL AIRE			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X													WEB RAF		

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS							REQUISITOS							MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINES		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.			
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY COMMANDER CAPABILITY			X		MARSHALL (TENIENTE GENERAL)	ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO DEL AIRE			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES															WEB RAF	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY COMMANDANT GENERAL				X	GENERAL DE BRIGADA	ESTADO MAYOR MARINES			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X	X			X										WEB OFICIAL (GOV.UK)	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY BRIGADE COMMANDER	X				CORONEL		4º BRIGADA DE INFANTERÍA Y CUARTELES GENERALES NORESTE		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES					X								BOSNIA, NORTHERN IRELAND & IRAQ	WEB OFICIAL BRITISH ARMY /QUEEN'S REGULATION FOR THE ARMY Nº 26 1975		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY COMMANDER				X	CORONEL		III BRIGADA DE COMANDOS		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X	X	X		X								BATTLE GROUP CENTRE SOUTH AFGHANIST AN (OP HERRICK9)	WEB OFICIAL (GOV.UK) / ROYAL MARINES MANUAL		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY COLONEL	X				CORONEL		REGIMIENTO "THE DUKE OF LANCASTER"		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X	X												THE REGIMENTAL HANDBOOK (OWEN, 2007)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY COMMANDANT	X				TENIENTE CORONEL		BATALLÓN LINCOLNSHIRE (ARMY CADET FORCE)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X													WEB (PAG. OFICIAL UK)		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	EXECUTIVE OFFICER (XO)		X			TENIENTE CORONEL		GRANDES BUQUES (PORTAVIONES , BUQUES ANFIBIOS ..)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X													QUEEN'S REGULATION FOR THE ROYAL NAVY BRD 2, 2015		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY WING COMMANDER			X		TENIENTE CORONEL		ALA DE VUELO		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X													WEB RAF		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	EXECUTIVE OFFICER (XO)	X				COMANDANTE		BATALLÓN LINCOLNSHIRE (ARMY CADET FORCE)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X													WEB BRITISH ARMY		

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS						REQUISITOS							MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	EXECUTIVE OFFICER (XO)		X			COMANDANTE		PEQUEÑOS BUQUES (SUBMARINOS, FRAGATAS, DESTRUCTOR ES)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X			X		X								QUEEN'S REGULATION FOR THE ROYAL NAVY BRD 2, 2015	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	EXECUTIVE OFFICER (XO)		X			COMANDANTE		ESCUADRÓN AERONAVAL		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X			X		X								QUEEN'S REGULATION FOR THE ROYAL AIR FORCE 5TH ED., 2015	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND	X				COMANDANTE		CUARTEL GENERAL II BATALLÓN THE YORKSHIRE REGIMENT		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES	X													REVISTA THE YORSHIRE REGIMENT JOURNAL 2015 / QUEEN'S REGULATIONS FOR THE ARMY AMENDMENT N° 26	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND	X				CAPITÁN		COMPAÑÍA (THE ROYAL GIBRALTAR REGIMENT)	FRANCOTIRADOR JEFE DEL BATALLÓN	ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	X	X		X	ESPECIALISTA DE EQUIPOS SNIPER							WEB ROYAL GIBRALTAR REGIMENT	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND	X				CAPITÁN		COMPAÑÍA BURMA (I BATALLÓN THE YORKSHIRE REGIMENT)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES				X		X								REVISTA THE YORSHIRE REGIMENT JOURNAL 2015 / QUEEN'S REGULATIONS FOR THE ARMY AMENDMENT N° 26	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND	X				TENIENTE		COMPAÑÍA BURMA (I BATALLÓN THE YORKSHIRE REGIMENT)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES				X		X								REVISTA THE YORSHIRE REGIMENT JOURNAL 2015 / QUEEN'S REGULATIONS FOR THE ARMY AMENDMENT N° 26	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND	X				COLOUR SERGEANT (CSGT)		SECCIÓN DE RECONOCIMIENTO Y FRANCOTIRADORES (I BATALLÓN THE YORKSHIRE REGIMENT)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES				X		X								REVISTA THE YORSHIRE REGIMENT JOURNAL 2015	

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS							REQUISITOS							MISIONES INTERNAC	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.			
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND	X				WARRANT OFFICER 2 (WO2)		SECCIÓN ANTI-TANK (I BATALLÓN THE YORKSHIRE REGIMENT)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES				X		X	X								REVISTA THE YORKSHIRE REGIMENT JOURNAL 2015	
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND	X				COLOUR SERGEANT (CSGT)		SECCIÓN DE MORTEROS (I BATALLÓN THE YORKSHIRE REGIMENT)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES				X			X							REVISTA THE YORKSHIRE REGIMENT JOURNAL 2015		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND				X	SERGEANT		SECCIÓN DE MARINES		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	X	X	X	X								WEB ROYAL NAVY / ROYAL MARINES		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	DEPUTY TANK COMMANDER	X				LANCE CORPORAL (CABO)		PELOTÓN DE CABALLERÍA - REGIMENT RAC/HOUSEHOLD CAVALRY		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	X			X	CURSO DE ESPECIALISTA EN CHALLENGER 2 TANK, CURSO DE LIDERAZGO							WEB BRITISH ARMY		
XXI	OCCIDENTAL	EUROPA	REINO UNIDO	SECOND IN COMMAND (2IC)	X				LANCE CORPORAL (CABO)		PELOTÓN DE INFANTERÍA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	X		X	X								WEB BRITISH ARMY		

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS							REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINES		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.			
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY CHIEF OF THE GENERAL STAFF	X				MAJOR GEN	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA		COMANDANTE DEL COMANDO NORTE	SIRVE COMO UN JEFE DE ESTADO MAYOR EN TODAS SUS FORMAS Y FUNCIONES PARA ASESORAR Y ASUMIR RESPONSABILIDADES EN AUSENCIA DEL JEFE	X	X		X		X									WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF)	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY COMMANDER		X			CONTRALMIRA NTE	ESTADO MAYOR DE LA ARMADA			ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X														WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF)	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY COMMANDER			X		CORONEL		BASE AÉREA DE NAVATIM		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X			X	X									ARTÍCULO-ISRAELI AIR FORCES, 2014	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY BRIGADE COMMANDER	X				TENIENTE CORONEL		BRIGADA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X													WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF) BLOG, 2013b	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY COMMANDER		X			TENIENTE CORONEL		FUERZAS ESPECIALES SHAYETET 13		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X		X										WEB ISRAEL DEFENSE, 2013	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY COMMANDER			X		TENIENTE CORONEL		ALA DE DEFENSA AÉREA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES	X	X	X		X	X									DIARIO "THE TIMES OF ISRAEL", ART. GINSBURG, 2015	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY SQUADRON COMMANDER			X		COMANDANTE		ESCUADRÓN LAVI DE LA FUERZA AÉREA ISRAELÍ		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES		X			X	X									WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF) BLOG, 2014d	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY SQUADRON COMMANDER			X		COMANDANTE		ESCUADRÓN 200 DE INTELIGENCIA DE LA FUERZA AÉREA ISRAELÍ		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES		X	INTEL			X									WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF) BLOG 2014c)	
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY SQUADRON COMMANDER			X		COMANDANTE		ESCUADRÓN DEL VALLE (BASE AÉREA RAMAT DAVID)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDADES		X				X	PILOTO AVIONES DE CAZA								WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF) BLOG	

ORIGEN				NOMENCLATURA	EJÉRCITO				RANGO	UBICACIÓN		CARGO ADICIONAL	FUNCIÓN PRINCIPAL	FUNCIONES SECUNDARIAS							REQUISITOS							MISIONES INTERNAC.	FUENTES
ÉPOCA (Siglos)	CIVILIZACIÓN	CONTINENTE	PAÍS		TIERRA	ARMADA	AIRE	MARINE		ÓRGANOS	UNIDADES			ADM	OP	TÁC	LOG	SEG	I/A	CURSOS	IDIOMAS	AÑOS DE SERVICIO	RECOMEN DACIÓN	EXAMEN	PRUEBAS FÍSICAS	REC. MED.			
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY SQUADRON COMMANDER			X		COMANDANTE		ESCUADRÓN NACHSHON (BASE AÉREA DE NEVATIM)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	INTEL											REV. ART. ISRAEL HAYOM 2015		
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY BATTALION COMMANDER	X				COMANDANTE		BATALLÓN NESHER DE LA DIVISIÓN DE GAZA		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	X		X									WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF) BLOG. 2014		
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY BATTALION COMMANDER	X				COMANDANTE		BATALLÓN KFIR BRIGADE		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	X	X										WEB OFICIAL IDF (LIVNAT, 2012) / WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF) BLOG. 2014		
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY BATTALION COMMANDER	X				COMANDANTE		NAHAL BATTALION (INFANTRY)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES		X	X	X		X								WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF)		
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY COMPANY COMMANDER	X				TENIENTE		BATALLÓN MIXTO DE "LIONS OF THE JORDAN VALLEY"		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES				X		X								WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF)		
XXI	ORIENTAL	ASIA	ISRAEL	DEPUTY COMPANY COMMANDER	X				TENIENTE		COMPAÑÍA (CUERPO DE INTELIGENCIA EN COMBATE)		ASISTIR AL JEFE Y EN SU AUSENCIA ASUMIR SUS RESPONSABILIDAD ES			INTEL	X										WEB (ISRAEL DEFENSE FORCES - IDF)		

ENTREVISTA**FIGURA DEL SEGUNDO JEFE EN LA ORGANIZACIÓN MILITAR**

1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1.1. Sexo	Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>
1.2. Empleo	
1.3. Años de servicio	
1.4. Escala	
1.5. Unidad de destino	
1.6. Destinos anteriores	
1.7. Formación continuada (cursos)	
1.8. Misiones Internacionales	

2. ENTREVISTA INICIAL

Responda a las siguientes preguntas marcando con una X:

2.1. ¿Conoce la figura del Segundo Jefe en las FAS?

Si ☐ No ☐

2.2. ¿Tiene o ha tenido relación con algún Segundo Jefe?

Si ☐ No ☐

2.3. En caso afirmativo, diga qué puesto ocupa / ocupó:

Usted _____

Segundo Jefe _____

2.4. ¿Usted ha sido o es Segundo Jefe?

Si ☐ No ☐

2.5. En caso afirmativo, especifique el puesto:

2.6. ¿Tiene usted conocimiento del puesto de 2º Jefe en otros ejércitos?

Si ☐ No ☐

2.7. En caso afirmativo, diga qué ejército y describa sus funciones:

Responda valorando cada afirmación a través de una escala de graduación, donde **1** es “muy en desacuerdo” hasta **5** que es “muy de acuerdo”.

3. CUESTIONARIO GENERAL

LIDERAZGO

3.1. ¿Qué cualidades del liderazgo debe tener un Segundo Jefe?

--

El Segundo Jefe:

1 2 3 4 5

3.2	Facilita un trato más cercano con los subordinados					
3.3	Contribuye a un mayor nivel de cohesión en la organización					
3.4	Refuerza la acción del mando					

3.5	<p>¿Qué estilo de liderazgo debería ejercer el Segundo Jefe?</p> <p>Seleccione la respuesta que considere adecuada.</p>
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<p>a) <u>AUTOCRÁTICO</u>: Estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder.</p>
<input type="checkbox"/>	<p>b) <u>CARISMÁTICO</u>: Se basa en un líder capaz de crear entusiasmo entre los trabajadores por su capacidad de admiración y seducción. No solo lidera, sino que sus empleados le siguen y admiran. El líder busca liderar con su carisma, generando entusiasmo.</p>
<input type="checkbox"/>	<p>c) <u>TRANSFORMACIONAL</u>: Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.</p>
<input type="checkbox"/>	<p>d) <u>LAISSEZ-FAIRE</u>: Los empleados tienen independencia operativa y a la hora de tomar decisiones.</p>

HABILIDADES y COMPETENCIAS

3.6. ¿Qué habilidades y competencias debe tener el Segundo Jefe?

Habilidades	Aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad o trabajo.
Competencias	Conocimientos y actitudes necesaria para ejercer una profesión, puede resolver problemas de su forma autónoma, flexible, y este capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo
Habilidades: Competencias:	

El Segundo Jefe:

1 2 3 4 5

3.7	Conoce las atribuciones que corresponden al primer jefe.					
3.8	Tiene excesiva responsabilidad.					
3.9	Facilita la gestión de crisis.					
3.10	Incentiva la motivación de su unidad.					
3.11	Debe tener alguna formación o curso en particular.					

COMUNICACIÓN

3.12. ¿Qué importancia tiene el Segundo Jefe en la comunicación de la organización militar?

--

3.13. ¿El Segundo Jefe facilita la comunicación en el conducto reglamentario?

--

El Segundo Jefe:		1	2	3	4	5
3.14	Es una pieza clave en el proceso de comunicación.					
3.15	Es de utilidad a la hora de conocer problemas, ideas o quejas de los subordinados.					
3.16	Proporciona mayor receptividad a los subordinados.					
3.17	Favorece el desarrollo de un modelo de comunicación bidireccional.					
3.18	Mejora la comunicación ascendente para que el subordinado confíe más en el superior.					

INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

3.19. ¿Es imprescindible el Segundo Jefe para la instrucción y adiestramiento? Si ☐ No ☐

3.20. ¿Por qué?

El Segundo Jefe:		1	2	3	4	5
3.21	Ayuda a mejorar el nivel de instrucción y adiestramiento.					
3.22	Ha contribuido a desarrollar el adiestramiento en misiones internacionales.					
3.23	Es necesario en la nueva implementación de las Brigadas Polivalentes.					

4. CUESTIONARIO ADICIONAL PARA SEGUNDOS JEFES**LIDERAZGO**

4.1. El Segundo Jefe facilita tener un trato más cercano con los subordinados. Si ☐ No ☐

4.2. ¿Por qué?

4.3. ¿Ha contribuido a un mayor nivel de cohesión en la organización? Si ☐ No ☐

4.4. Explique cómo.

4.5. Enumere en qué cualidades personales se basa su liderazgo.

4.6. Como Segundo Jefe, ¿ha visto reforzada la acción del mando? Si ☐ No ☐

4.7. Explique cómo.

4.8. Como Segundo Jefe, ¿qué estilo de liderazgo aplica?

4.9. El estilo de liderazgo aplicado, ¿está enfocado a las personas, a la tarea o a ambas?

- 4.10. Si un conflicto bélico significa incertidumbre, caos, crisis; y en tiempo de paz, orden, continuidad y certeza: ¿significa que hay un liderazgo-gestión de tiempo de paz y otro liderazgo militar de tiempo de guerra? Si ☐ No ☐

4.11. Explique ambos.

HABILIDADES y COMPETENCIAS

- 4.12. ¿El trabajo del Segundo Jefe es excesivo al tener asignada su propia área de responsabilidad y conocer las atribuciones que corresponden al primer Jefe? Si ☐ No ☐

4.13. Explique por qué.

- 4.14. ¿Es una ventaja el Segundo Jefe a la hora de gestionar las crisis? Si ☐ No ☐

4.15. ¿Por qué?

- 4.16. ¿Debería tener alguna formación o curso en particular un Segundo Jefe? Si ☐ No ☐

4.17. ¿Por qué?

COMUNICACIÓN

- 4.18. ¿Se gestiona mejor la fluidez de información en el conducto reglamentario? Si ☐ No ☐

4.19. ¿Por qué?

4.20. En su experiencia como mando, describa qué papel juega la comunicación.

4.21. ¿La figura del Segundo Jefe es una pieza clave en el proceso de comunicación? Si ☐ No ☐

4.22. ¿Por qué?

4.23. ¿Sería de utilidad esta figura a la hora de conocer problemas, ideas o quejas de los subordinados? Si ☐ No ☐

4.24. ¿Por qué?

4.25. ¿Proporcionaría mayor receptividad a los subordinados? Si ☐ No ☐

4.26. ¿Por qué?

4.27. ¿Favorecería el desarrollo de un modelo de comunicación bidireccional? Si ☐ No ☐

4.28. ¿Por qué?

4.29. ¿Cree que con la figura del Segundo Jefe la comunicación ascendente ha mejorado para que el subordinado confíe más en el superior? Si ☐ No ☐

4.30. ¿Por qué?

4.31. ¿El rendimiento de la organización aumento si los mandos Si ☐ No ☐
conociesen mejor la función de la comunicación?

4.32. ¿Por qué?

INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

4.33. ¿Cree usted que con la figura del Segundo Jefe ha mejorado el Si ☐ No ☐
adiestramiento de las unidades?

4.34. ¿Por qué?

4.35. ¿En qué medida ha contribuido el Segundo Jefe en misiones internacionales para el
desarrollo del adiestramiento?

4.36. ¿Cree que con la nueva implementación de las Brigadas Si ☐ No ☐
Polivalentes sería necesaria la figura del Segundo Jefe?

4.37. ¿Por qué?

4.38. ¿Mejoraría el nivel de instrucción y adiestramiento en las Si ☐ No ☐
pequeñas unidades con la introducción de la figura del Segundo
Jefe?

4.39. ¿Por qué?